فن الإدارة

بيتر دركر



نقله إلى العربية

عبد الهادي الميداني

فن الإدارة

فن الإدارة

بيتر دركر

تعريب

عبد الهادي الميداني

مكتبة العبيكان

Original Title:
Peter Drucker
on the Profession of Management
by: Peter F. Drucker

ISBN 0-87584-836-2

Published by: Harvard Business School Publishing,Boston

الطبعة العربية الأولى **1425هـ ـ 2004م**
الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص . ب . 62807
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

ISBN 9960 - 40 - 525 -7

ⓗ مكتبة العبيكان، 1425هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

دركر، بيتر
فن الإدارة. / بيتر دركر؛ عبدالهادي الميداني. ـ الرياض، 1425هـ
0349 ص؛ 14 × 21 سم
ردمك: ISBN 9960 - 40 - 525 -7
1 ـ إدارة الأعمال
أ. الميداني، عبدالهادي (مترجم) ب. العنوان
ديوي: 658 1425 / 163
رقم الإيداع: 1425 / 163
ردمك: 7- 525 - 40 - 9960

المحتوى

توطئة

المستقبل الذي تحقَّق

إنه لا يُجْدي التنبؤ بمستقبل العلاقات الإِنسانية ـ السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتجارية ناهيك عن محاولة التطلُّع إِلىٰ 75 سنة قادمة. علىٰ أنه من الممكن ـ بل المفيد ـ تحديد الأحداث الكبرى التي سبق أن وقعتْ فعلاً، والتي سيكون لها نتائج مرتقبة خلال العقد أَو العقدين التاليين. وبعبارة أُخرى، أصبح من الممكن تحديد المستقبل الذي تحقَّق فعلاً.

لن يكون الاقتصاد ولا التكنولوجيا العامل المهيمن علىٰ الأَعمال خلال العقدين المقبلين ـ إِذا استبعد وقوع الحرب أَو الأَمراض الجائحة أَو ارتطام الأرض بنجم مذنَّب، بل سيكون عاملاً ديموغرافياً. ذلك أن فيض العالَم بالسكان ليس عاملاً رئيسياً في الأَعمال (الاقتصادية)، وهذا ما سبق أن جذب الانتباه إِليه منذ أربعين سنة خلت. فالعامل الرئيسي يكمن في غيض (قِلَّة) السكان في أوائل الدول المتقدمة ـ كاليابان وبلدان أوروبة وأميركا الشمالية.

إن العالَم المتقدِّم الآن يقدم علىٰ عملية انتحار وطني جماعية، بعد عزوف سكان هذا الشطر من العالَم عن إنجاب ما يكفي من الأطفال ليكونوا نسخاً عنهم، والسبب في ذلك واضح غاية الوضوح. لقد أصبح الشباب في هذه المجتمعات غير قادرين علىٰ تحمُّل العبء الثقيل لإعالة ذلك العدد المتنامي من المتقدمين في السن غير المنتجين، فلم يجد الشباب سبيلاً إلىٰ تعديل هذا العبء المتزايد غير إنقاص الطرف المقابل من المعادلة، وذلك بتخفيف عدد الأطفال، أو لا يكون ثمة أطفال.

إن احتمال ارتفاع معدل الولادات أمر ممكن، رغم أنه ليس ثمة دليل علىٰ حدوث ارتفاع جديد في عدد الأطفال، حتى هذا اليوم، في أي بلد من البلدان المتقدِّمة. ومع هذا، لو افترضنا حدوث مثل هذا النمو بين عشية وضحاها، كالذي حدث في الولايات المتحدة الأميركية منذ خمسين سنة (إذ كان معدل النمو + 3٪) لاحتاج هؤلاء الأطفال الجدد كي يستكملوا تعليمهم وليصبحوا بالغين منتجين إلىٰ 25 سنة. وبعبارة أُخرى، إن ما تعاني منه الدول المتقدِّمة من قِلَّةٍ في السكان أصبح حقيقة يقينية للسنوات الخمس والعشرين المقبلة، وهذا ينطوي علىٰ الآثار الآتية في مجتمعاتها واقتصادياتها:

- سوف يُرْفَعُ سن التقاعد الفعلي قبل حلول 2010، في سائر الدول المتقدِّمة إلىٰ 75 سنة عند الأصحاء وهم الأكثرية.

- لم يعد النمو الاقتصادي ممكناً، سواء من جهة تشغيل مزيد من الناس ـ أي تحقيق دخل أكثر من طريق موارد أُخرى كما سبق أن تحقَّق منه الكثير فيما مضى، ولا من زيادة الطلب علىٰ الاستهلاك. بل سوف يتحقَّق النمو الاقتصادي فقط من خلال زيادة مستمرَّة وحادَّة جداً في إنتاجية المورد الوحيد المتاح للدول المتقدُمة التي لها فضل ميزة منه (إذ تستطيع هذه الدول الاستمرار علىٰ هذا بضعة عقود من الزمن): ذلك هو مورد العمل القائم علىٰ المعرفة والخبرة والعمال المتمرّسين بها.

- لن تكون ثمة قوة اقتصادية تنفرد بالهيمنة علىٰ العالَم، ذلك أنه ليس هناك بلد متقدم تتوفَّر له القاعدة السكانية اللازمة لدعم مثل هذا الدور، كما لن تتاح لأية دولة أَو صناعة أَو شركة ميزة التنافس أمداً طويلاً، فلا المال ولا التكنولوجيا ـ يستطيعان خلال أية فترة زمنية أن يحقِّقا التوازن في موارد العمالة المختل باطراد. فأساليب التدريب المنهجي التي أخذت في التطور خلال الحربين العالَميتين ـ وكان حظ الولايات المتحدة منها وافراً ـ جعلت من المستطاع، في فترة قصيرة جداً، رفع إنتاجية القوى العاملة العادية غير الماهرة إلىٰ مستويات عالية، علىٰ نحو ما أثبتت كوريا منذ 30 سنة، وتثبت ذلك تايلاند الآن؛ وكقاعدة، بعد أن أصبحت التكنولوجيا بأنواعها متوافرة بقيمة زهيدة في السوق المفتوحة. وتتميز

الدول المتقدِّمة بوفرة العرض من العمالة القائمة علىٰ المعرفة والخبرة، وهذه الميزة ليست نوعية، لأن المثقفين في الدول الناشئة أصبحوا علىٰ قَدْرٍ من الدراية يواكب نظراءهم في العالَم المتقدِّم. فمن ناحية الكم نجد الدول المتقدِّمة في الريادة والطليعة. ثم إن تحويل هذه الطليعة الكمية إِلىٰ نوعية هو أحد الطُرق ـ أَو ربما الطريق الوحيدة ـ للبلدان المتقدِّمة كي تحافظ علىٰ موقعها المنافس في الاقتصاد العالَمي. وهذا يعني أن يكون العمل متصلاً ومنتظماً في الإِنتاجية والعمالة القائمة علىٰ المعلومات؛ ذلك أن هذه الإِنتاجية ما تزال مهملة وموغلة في الضعف.

إِن المعرفة تختلف عن جميع الموارد الأُخرى، ذلك أنها عُرْضَة للموات باستمرار. فالمعرفة المتطورة اليوم تصبح جهالة في الغد. كذلك شأن المعرفة الثمينة التي هي عُرْضَة للتغيرات السريعة والمفاجئة ـ ويشمل التحوُّلَ من علم العقاقير إِلىٰ علم المورثات (الجينات)، أَو من صناعة أجهزة الكومبيوتر الشخصي إِلىٰ الإِنترنت.

ولن تكون إِنتاجية المعرفة والعمالة الخبيرة، العامل التنافسي الوحيد في الاقتصاد العالَمي، لكنها قد تصبح عاملاً حاسماً في معظم الصناعات، علىٰ الأَقل في الدول المتقدِّمة. وإِن لهذه الاحتمالات أبعادها الضمنية في الأَعمال وفي الإِدارة التنفيذية.

- أول هذه المعاني الضمنية وأشملها هو: أن الاقتصاد العالَمي سوف يستمر في اضطراب وتزاحم شديدين وفي تعرُّضه لتحولات مفاجئة، ذلك أن طبيعة المعرفة المعنيَّة ومضمونها يتغيّران بصورة مستمرّة وغير متوقعة.

- يُحْتَمل أن تتغيّر سريعاً احتياجات المؤسَّسات التجارية وكبار المسؤولين التنفيذيين من المعلومات. ففي السنوات المنصرمة كان التركيز علىٰ تحسين المعلومات التقليدية التي تكاد تكون معلومات محصورة فيما يجري داخل مؤسَّسة ما. فالمحاسبة، وهي نظام معلومات تقليدية يعتمد عليها المسؤولون التنفيذيُّون، تسجل ما يجري داخل الشركة. فالتغييرات والتحسينات الحديثة التي أُدخلت علىٰ المحاسبة ـ كالمحاسبة القائمة علىٰ الأنشطة، وسجلات البيانات التنفيذية، وتحليل القيمة الاقتصادية، جميعها ما تزال تهدف إِلىٰ تقديم معلومات أفضل حول الوقائع داخل الشركة. كذلك البيانات، التي تنتجها معظم الأنظمة المعلوماتية الحديثة، ترمي إِلىٰ الغرض نفسه. والحقيقة هي أن 90٪ أَو أكثر من البيانات التي تجمعها أية مؤسَّسة، هي عبارة عن معلومات حول وقائع داخلية. في حين أن الاستراتيجية الناجحة تتطلَّب باطِّراد معلومات عن وقائع وشروط تتعلَّق بما هو خارج المؤسَّسة: مثل الأشخاص الذين ليسوا بزبائن، والتكنولوجيا غير التي تستخدمها الشركة ومنافسوها الحاليّون، والأسواق غير

المخدومة في الوقت الحاضر، وهكذا. وبفضل هذه المعلومات فقط، تستطيع المؤسَّسة أن تقرِّر كيف تخصِّص مواردها من المعلومات علىٰ نحو يعطي أعلىٰ مردود. كذلك، ومن خلال هذه المعلومات فقط، يمكن للمؤسَّسة أن تضع الترتيبات اللازمة لمواجهة التغييرات والتحديات الجديدة التي تنتجها التحولات المفاجئة في الاقتصاد العالَمي، وفي طبيعة المعرفة ومضمونها. فهنالك تحدٍّ كبير متنام في مواجهة المؤسَّسات وخبراء المعلوماتية وهو، تطور أساليب صارمة لجمع المعلومات الخارجية وتحليلها.

- إنّ المعرفة تجعل الموارد متقلّبة. لأن العمالة الخبيرة ـ خلافاً للعمالة اليدوية الصانعة ـ تمتلك وسائل الإنتاج: وأهمها المعلومات التي يحملها العاملون في رؤوسهم ويصحبونها حيث يشاؤون. ويحتمل في نفس الوقت أن تتغيَّر احتياجات المؤسَّسات من المعرفة باستمرار. ونتيجة ذلك، فإن المزيد والمزيد من القوى العاملة الهامّة في الدول المتقدِّمة ـ ولا سيما ذلك الجزء ممن يتقاضى أعلىٰ الأجور ـ سوف يكون من الأشخاص الذين لا يمكن «إدارتهم» بالمعنى التقليدي للكلمة، ذلك أنهم في معظم الأحوال ليسوا موظفين لدى المؤسَّسات التي يعملون لها، ولكنهم يعملون بصفة مقاولين، أَو خبراء، أَو مستشارين، أَو وفق دوام جزئي، أَو كشركاء في

مشاريع مشتركة. وهكذا. . يتميّز هؤلاء الأَشخاص الذين يتزايد عددهم بما يحملون من المعرفة والمعلومات، وليس بالشركة التي تدفع إِليهم قيمة أتعابهم.

- لقد حدث تغيير في جوهر معنى كلمة «مؤسَّسة». فمنذ ما يزيد عن خمسين سنة، بدءاً من: ج. بي. مورغان J. P. Morgan، وجون روكفلر John D. Rockefeller في الولايات المتحدة، إِلىٰ جورج سيمنس George Siemens في ألمانيا، وإِلىٰ هنري فايول Henry Fayol في فرنسا، مروراً بألفريد سلون Alfred Sloan في شركة جنرال موتورز، وحتى الافتتان الراهن بالفِرَق ـ لقد كنا نبحث عن التنظيم الصحيح الوحيد للشركة، غير أنه لا وجود لمثل ذلك. سوف يكون هنالك مجرد (مؤسسات) تختلف الواحدة عن الأُخرى كما يختلف مصنع تكرير البترول، مثلاً، عن الكاتِدْرائية وعن المنزل الريفي، رغم كون هؤلاءِ الثلاثة عبارة عن «عمارات». ولا بد لكل مؤسَّسة في الدول المتقدِّمة، وليس المؤسَّسات التجارية فحسب، أن تصاغ من أجل مهمة محدَّدة في زمان ومكان محددين.

- هنالك أيضاً مضامين لفن الإِدارة وعِلْم الإِدارة التي أخذت تتوسَّع باطِّراد لما وراء المشاريع التجارية، حيث بدأت منذ 125 سنة تقريباً، كمحاولة لتنظيم إِنتاج الأشياء. وستكون إِدارة موارد المجتمع من المعلومات أهم مجال

لتطوير مفاهيم وأساليب وممارسات جديدة، ولا سيما في مجال التربية والرعاية الصحّيّة اللتين تُداران إدارة مفرطة في يومنا هذا ولكن بمتابعة غير كافية.

فهل هذه تنبؤات؟ لا.. ولكنها مضامين المستقبل الذي تحقَّق.

مقدمة

نان ستون

أضْحَتِ الإِدارة شطراً مألوفاً وشاملاً من حياتنا المعاصرة، فحداثة هذا المجال الذي يدهشنا كمهنة وكهدف للدراسة ما زال فتياً. فعندما شرع پيتر درَكَر بدراسة سياسات شركة جنرال موتورز وبنيتها سنة 1943 انتهى، حسب تعبيره، إِلىٰ أنه من المؤسف أن لا يوجد في ذلك الحين «سوى القليل من الكتب والأبحاث... التي تتناول ما نسميه اليوم إِدارة». وإِنما ذاك القليل الذي توافر وقتئذٍ كان يتناول بالتحديد عمليات المصانع، أَو فن البيع، أو جوانب مالية دقيقة. أما الإِدارة كمفهوم، فقد كان لا بد من التعريف بها آنذاك، «إِذ معظم المديرين لم يكونوا مدركين أنهم يمارسون الإِدارة».

وبعد نصف قرن أَصبح الحال مختلفاً اختلافاً ملحوظاً. ولقد ملأت مجلدات عن الإِدارة واحتلَّتِ المجلدات رفوف المكتبات. كما أخذت المعاهد التجارية ودراسات إِدارة الأَعمال بالتكاثر، ليس في الولايات المتحدة فحسب، بل في سائر

أرجاء العالَم. وأصبح التعليم في فن الإِدارة التنفيذية والاستشارة الإِدارية شأناً مزدهراً. وبعبارة وجيزة، أصبحت الإِدارة نظاماً وطيداً؛ فكان الكتاب الذي أدَّىٰ إِلىٰ توطيد هذا النظام هو كتاب مفهوم الشركة The concept of the corporation الذي طلع علينا نتيجة لدراسة درَكَر لشركة جنرال موتورز.

وصف درَكَر توقيت ظهور كتاب «مفهوم الشركة» بأنه مسألة حظ: «لقد صادف أنني كنتُ السبَّاق إِليه». ولكن وجود درَكَر أولاً ـ كغيره من الروَّاد في كل ميدان ـ يتطلَّب ما هو أكثر من الحظ. لقد ولد دركر في مدينة ڤيينا بالنمسا سنة 1909، ونشأ مخاطاً برجال ونساء غارقين في أمور السياسة والمجتمع، وقضايا الفن والتاريخ. وتلقَّى ثقافة كلاسيكيَّة وتخصَّص في القانون، واكتسب تعليمه الحقيقي من خلال الناس الذين التقى بهم وما أُنيط به من الأعمال، فبدأ صحافياً ومحرِّراً في فرانكفورت ثم تاجراً مصرفياً في لندن، وأخيراً أستاذاً جامعياً في الولايات المتحدة. وقد جذب إِليه اجتماع هذه الخبرات لديه انتباه نائب رئيس شركة جنرال موتورز، دونالدسون براون Donaldson Brown، الذي قرأ كتاب درَكَر «مستقبل الرجل الصناعي» The Future of Industrial Man فرأىٰ أن درَكَر ربما تكون لديه الرغبة في قضاء بعض الوقت لدى جنرال موتورز، ليراها من منظور عالم اجتماعي. ورغم أن درَكَر كان يعرف أن اختياره لموضوع غير ملائم لمؤسَّسة كبيرة قد يجلب عليه إِدانة

إِلىٰ الأبد في عيون الأكاديميين التقليديين، فإنه لم يكن مجرّد مصمِّم، بل لقد كان متحمساً. وكان قد وصل إِلىٰ قناعة من قبل في أن الشركات الكبيرة أصبحت أهم مؤسَّسة في المجتمع الصناعي، فأراد أن يفهم كيفيَّة عملها[1].

إِنه من الصعب أن نتصوَّر اختياراً أكثر نفعاً. ذلك أن كتاب «مفهوم الشركة» أثبت أنه الأول في سلسلة أَعماله الأكثر رواجاً حول ممارسة الإِدارة ودورها في المجتمع الحديث. وكذلك كان لدرَكَر سيرة مميّزة كأستاذ في عِلْمِ الإِدارة في معهد الدراسات العليا لإِدارة الأعمال بجامعة نيويورك New York University's Graduate School of Business أولاً، وبعد ذلك في معهد الدراسات العليا في كلاريمونت Claremont Graduate School بكاليفورنيا منذ سنة 1971، حيث أطلق اسم درَكَر علىٰ مركز الإِدارة التابع لهذا المعهد وكانت شهرته لا تضاهى كمستشار لكبار المديرين: فكان كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات منتشرة في سائر أنحاء الدنيا ينشدون مشورته ويأخذون بها. وكذلك فعل قادة في القطاعات الحكومية والقطاعات ذات النفع العام.

بدأت علاقة بيتر درَكَر المتميِّزة بمجلة «هارڤارد بيزنس ريڤيو» Harvard Business Review سنة 1950 بكتابه «يجب علىٰ الإِدارة أن تُدير» Management Must Manage، واستمرت هذه العلاقة مزدهرة حتى هذا اليوم. وظهرت له مقالة تحت عنوان

«المستقبل الذي تحقَّق» كمقالة رئيسية في القسم الخاص بإِحياء الذكرى الخامسة والسبعين لمجلة «هارڤارد بيزنس ريڤيو». وقد نشر درَكَر خلال هذه السنوات أكثر من 30 مقالةً في المجلة، ست منها نالت جائزة ماكينزي[2]. ولم تعرف مجلة «هارڤارد بيزنس ريڤيو» مؤلفاً غيره أغزر نتاجاً، أَو مثيراً لا يعرف الكلل، أَو الفتور[3].

ورغم أنه يستسيغ دور المعارض، إِلاَّ أن عنصر الإِثارة في كتاباته لا يعزى إِلىٰ الرغبة في التصادم بقدر ما يرجع إِلىٰ عادات عقلية معيّنة: ومنها علىٰ وجه التخصيص النظر إِلىٰ الأشياء بإِمعان كما هي عليه ـ لا كما يحتمل أَو تشتهر بأن تكون عليه ـ كما كان يفكر تفكيراً واقعياً في المعاني الضمنية. وما التمهيد لهذه المجموعة «بالمستقبل الذي تحقَّق» إِلاَّ نموذجاً من الدرجة الأولى لما عنيته. وعندما سأله مُحَرِّرو «هارڤارد بيزنس ريڤيو» عن أعظم تحدٍ ـ في رأيه ـ قد يعترض الإِدارة في القرن الجديد، لم يثر درَكَر الشكوك المعتادة، كالتغيير التكنولوجي أَو العولمة، كما لم يقع في التخمين. وبدلاً من ذلك، فقد أشار إِلىٰ ظاهرة سبق أن لفتت انتباه علماء الديموغرافيا، وهي شدّة تناقص السكان في الدول المتقدِّمة، وبيَّن لماذا وكيف ستؤثِّر هذه الظاهرة علىٰ كل من الوسط التنافسي للمنظَّمات التجارية وطبيعة أهم واجبات الإِدارة.

لقد كان «ظهور المؤسَّسة الحديثة» The Coming of the

New Organization المنشور سنة 1988، فرصتي الأولى للعمل مع بيتر درَكَر كمُراجع ومُدَقِّق لنصوصه. تلك المقالة التي لا تتناول الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات التي ستحول تنظيم العمل فحسب، بل تتعدّىٰ ذلك إلىٰ نظرته الثاقبة في الخصائص البنيوية للمؤسَّسات. توقع درَكَر حدوث تغييرات كثيرة في الشركات، وقد تحقَّقت تلك التغييرات خلال التسعينيّات في أنحاء كثيرة من العالَم، ومن هذه التغييرات كان إعادة التكوين (أَو إعادة الهيكلة) بالمعنى الصحيح للكلمة. وهكذا أصبح كثير من توقعات بصيرته النافذة جزءاً من الاتجاه السائد في الفكر الإداري بعد عشر سنوات، حتى غدا صعباً أن ندركَ كم أنَّها كانت حقيقة إبداعية.

إنِ مراجعة أعمال بيتر درَكَر تعتبر مهمّة تطوي علىٰ تَحَدٍّ وقهر وإمتاع عظيم. ذلك أن ثمة شيء في تحليلاته يحمل القارىء علىٰ ترك الشروح المألوفة إلىٰ مفاهيم جديدة. فتميَّزت كتاباته بعمق لما فيها من معلومات تاريخية وخيال أَخلاقي. ذلك أنَّ بيتر ـ وبكل بساطة ـ هو واحد من أشد الناس صراحة وقلة ادِّعاء، فالعمل معه متعة. فهو يفصح عمّا يجول في ذهنه ويتوقع الشيء نفسه ممن حوله، ويرحب بالأسئلة ولا يتبرم منها. وفوق هذا وذاك، إنه يقرّ ويقدِّر ما أسهم به غيره؛ سواء أكانوا خبراء من زملاء مشهورين في ميدان الإدارة، أم كانوا أفراداً مغمورين من هيئة التحرير.

عندما اخترت مادة هذه المجموعة طرحت سؤالين بسيطين: هل هذه المقالة التي اخترتها صالحة تعني شيئاً للقارىء اليوم؟ وهل استطاعت أن تكون مستقلّة بذاتها؟ ذلك أن البحوث التي تحتاج إلىٰ مقدّمات تضعها في السياق، أو إلىٰ حواشي تذكّر القارىء بأحداث تاريخية بارزة، رغم كونها حافلة بالنصائح السَّديدة ونفاذ البصيرة، غير أنّها لا تحقِّق تمام الغاية. ثم إن كوني حاضر الذهن يرجع إلىٰ أسباب كثيرة أبسطها إصرار بيتر دركَر علىٰ أن تكون أية مجموعة تريد نشرها من مقالاته قادرةً علىٰ أن تجيب علىٰ سؤال القارىء: لماذا هذا الكتاب الآن؟ لكنني، وفي نهاية المطاف، عزمتُ علىٰ أن أقدّم بيتر مباشرة بصوته، متحدّثاً عن قضايا العصر الهامّة ـ وبنفس الطريقة التي كان دائماً يظهر فيها في مجلة «هارڤارد بيزنس ريڤيو» وقد اتضح ذلك غاية الوضوح في المقالات التي وقع عليها اختياري لتكون هذه المجموعة.

تقع الفصول الثلاثة عشر التي انبثقت أخيراً من هذه العملية في قسمين اثنين متميّزين. أحدهما بعنوان «مسؤوليات المدير» التي كرّست لعمل الإدارة الأساسي. وبينما نجد أقدم مقالة في هذه المجموعة «الإدارة من أجل فعالية الأعمال» Managing for Business Effectiveness تتقدّم 30 سنة علىٰ آخرها ظهوراً «نظرية الأَعمال» The Theory of the Business، نجد أن كلا المقالين قد عَنِيا بأحد أهم واجبات المدير التنفيذي. ذلك

العمل الشاق والخطير المتعلق بتأمين صحة عمل المؤسَّسة أمداً طويلاً. أما الموضوعات الأُخرى التي تكرَّر تناولها في هذا القسم، فهي تشمل موضوع صنع القرار الفعَّال، وموضوع ممارسة التجديد بصورة منتظمة، وإِدارة الأَشخاص.

أمّا القسم الثاني «عالَم المدير التنفيذي»، فقد تناول بخاصة تحديات الإِدارة في الاقتصاد القائم علىٰ المعلومات. وكان بيتر من بين الأَوائل الذين لاحظوا التحوّل من الاقتصاد الصناعي إِلىٰ اقتصاد المعلومات واكتشاف مضامين هذا التغيير في عمل الإِدارة. وفي الحقيقة، لقد بدأ بالكتابة عن العمالة القائمة علىٰ المعرفة في سنة 1969، في حين كان معظم من كتب في مجال الأَعمال ـ إِن لم يكن جميعهم ـ يركِّزون علىٰ إِنتاجية العمالة اليدوية فحسب. أما تفعيل وتنظيم العمالة المعلوماتية، وتحديات جعل العمل الخدمي منتجاً، وكذلك المعلومات التي يحتاج إِليها كبار المسؤولين التنفيذيين من أجل إِدارة مؤسَّساتهم إِدارة موفقة وناجحة، فهي من بين القضايا التي نُوقشت.

وعند هذا الحد لم يبق ثمة شيء يقال سوى «أن أَلِجَ في الموضوع. وأرجو مخلصاً أن تستمتعوا بقراءة هذه المجموعة بقدر ما شعرت به أنا من المتعة في جمعها».

مقالات نشرت لبيتر دركَر في مجلة «هارڤارد بيزنس ريڤيو» بداية من سنة 1950 حتى سنة 1995:

- «يجب على الإدارة أن تدير» Management Must Manage 28 رقم 2 (1950).
- «اتجاهات السكان وسياسة الإدارة» Population Trends and Management Policy 29 رقم 3 (1951).
- «العناصر الأساسية لمجتمع حر ديناميكي ـ الجزء الأول» Basic Elements of a Free, Dynamic Society-Part II 30 رقم 1 (1952).
- «الإدارة والعاملون المهنيون» Management and the Professional Employee 30 رقم 3 (1952).
- «التكامل بين الناس والتخطيط» Integration of People and Planning 33 رقم 6 (1955).
- «مكامن علم الإدارة» Potentials of Management Science 37 رقم 1 (1959).
- «حقائق وضعنا العالَمي» Realities of Our World Position 37 رقم 3 (1959).
- «هذا العالَم المتنافس» This Competitive World 39 رقم 2 (1961).
- «الأعمال الكبيرة والغاية الوطنية» Big Business and the National Purpose 40 رقم 2 (1962).
- «اثنتا عشرة قصة عن إدارة البحث» Twelve Fables of Research Management 41 رقم (1963).
- «الإدارة من أجل فعَّالية الأعمال» Managing for Business Effectiveness 41 رقم 3 (1963).

- «القوة الكبيرة للأفكار الصغيرة» The Big Power of Little Ideas 42 رقم 3 (1964).
- «هل الأعمال مخيبة لآمال الشباب؟» Is Business Letting Young People Down 43 رقم 6 (1965).
- «القرار الفعّال» The Effective Decision 45 رقم 1 (1967).
- «دور الإدارة الجديد» Management's New Role 47 رقم 6 (1969).
- «ماذا يمكن لنا أن نتعلم من الإدارة اليابانية؟» What Can We Learn from Japanese Management 49 رقم 2 (1971).
- «قوالب جديدة للمؤسّسات المعاصرة» New Templates for Today's Organizations 52 رقم 1 (1974).
- «ما وراء نجاح اليابان» Behind Japan's Success 59 رقم 1 (1981).
- «اقتصادنا المنظم» Our Entrepreneurial Economy 62 رقم 1 (1984).
- «نظام التجديد» The Discipline of Innovation 63 رقم 3 (1985).
- «كيف تصنع قرارات الأشخاص» How to make People Decision 63 رقم 4 (1985).
- «ظهور المؤسّسة الحديثة» The Coming of the New Organization 64 رقم 1 (1988).
- «الإدارة والعمل العالَمي» Management and the World's Work 64 رقم 5 (1988).
- «ماذا تتعلم المؤسّسات التجارية من عدم الربح» What Business Can Learn from Nonprofits 65 رقم 4 (1989).
- «بزوغ نظرية التصنيع» The Emerging Theory of

66 Manufacturing رقم 3 (1990).

- «نظرة في ثورة صندوق التقاعد» Reckoning with the Pension Fund Revolution 67 رقم 2 (1991).
- «التحدي الجديد للإنتاجية» The New Productivity Challenge 67 رقم 6 (1991).
- «مجتمع المؤسّسات الجديد» The New Society of Organizations 68 رقم 5 (1992).
- «المسؤول التنفيذي بعد الرأسمالية، مقابلة مع بيتر درَكَر» The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker 69 رقم 3 (1993).
- «نظرية الأعمال» The Theory of the Business 70 رقم 5 (1994).
- «المعلومات التي يحتاج إليها المسؤولون التنفيذيون» The Information Executives Truly 71 رقم 1 (1995).

القسم الأول

مسؤوليات المدير

1 نظرية الأَعمال

منذ زمن ليس ببعيد ـ ولعله مع أفول الأربعينيَّات أَو بزوغ الخمسينيّات، لم يكن متوافراً لفن الإِدارة، مع الأساليب الكثيرة والجديدة، ما أصبح متوافراً له الآن من أدوات ووسائل جبَّارة، كاختصار حجم الأشياء، وتتبّع للمصادر، وإِخضاع الجودة لإِدارة كاملة، وتحليل القيمة الاقتصادية، وتحديد المعالم الرئيسية، وإِعادة التنظيم. لقد وضعت هذه الأدوات، باستثناء تتبع المصادر وإِعادة التنظيم، من أجل أداء ما كان يفعل في الماضي ولكن بصورة مختلفة. فهي وسائل «الكيفيّة الأداء».

فالسؤال «عمّا ينبغي عمله» أصبح يشكّل تحدّياً جوهرياً متزايداً لهيئات الإِدارة ـ وبخاصة الشركات الكبرى منها التي نعمت بالنجاح زمناً طويلاً. فإِنّ تحوّل شركة ما، كانت بالأمس في أوج الشهرة والنجاح، لتجد نفسها راكدة ومحبطة تكتنفها المتاعب وتعاني الأزمات، أصبح أمراً مألوفاً وظاهرة لا تنحصر في الولايات المتحدة بقدر ما أصبحت شائعة في كثير من

الدول، كاليابان، وألمانيا، وهولندا، وفرنسا، وفي إِيطاليا والسويد. وإِنها لا تقتصر علىٰ قطاع الشركات فحسب، بل تتعداه إِلىٰ ميادين شتى؛ كاتحادات العمال، والوكالات الحكومية، والمستشفيات، والمتاحف، والكنائس. غير أن هذه الظاهرة، كما تبدو، هي أقلّ تتبعاً في هذه المواطن.

وإِن السَّبب الجذري لكل أَزمة من هذه الأزمات ليس في رداءة الأداء، وليس في أن أموراً خاطئة قد فُعِلَت. فالواقع هو أن أموراً صحيحة قد أُدِّيَت في مُعظم الحالات، ولكنه أداء غير مُثْمِر. فما هي علة هذه المفارقة؟ إن علَّة ذلك تكمن في أن الفرضيّات التي أُقيمت علىٰ أساسها الشركات وتُدار وفاقاً لها لم تعد تساير الواقع. فهي تصوغ سلوك الشركة وتملي قراراتها حول ما يجب وما لا يجب فعله، كما تحدِّد النتائج التي ترى الشركة أنّها ذات مغزى. وتتناول هذه الفرضيّات تحديد الأسواق والزبائن، ومنافسي الشركة وقِيَمهم وسلوكهم. كما تتعرّض للقضايا التكنولوجية وحركتها، وتخوض في قوة الشركة وضعفها، والأمور التي تجلب للشركة مكاسبها. إِنها ما أُسَمِّيه «نظرية الشركة في الأَعمال».

ذلك أن لكل شركة ـ سواءاً كانت تجارية أم غير ذلك ـ نظريتها في العمل. وتكون النظرية صالحة بحق عندما تتصف بالوضوح والتماسك والتركيز فتكتسب قوة استثنائية. في سنة 1809، علىٰ سبيل المثال، قام رجل الدولة والعالِم الألماني

ڤيلهيلم فون هامبولت Wilhelm von Humboldt بتأسيس جامعة برلين وفق نظرية راديكالية حديثة لمفهوم الجامعة. وظلّت نظريته تحدّد الجامعة الألمانية، وبخاصة في البحث الثقافي والعلمي ما يزيد على 100 سنة حتى ظهور هتلر. وفي سنة 1870 برز جورج سيمنس George Siemens المنشىء والمدير التنفيذي CEO للمصرف الألماني «دويتشه بنك» Deutshe Bank، الذي يعتبر أوَل مصرف عالمي. فجاء بنظرية تتسم بنفس الوضوح: وذلك باستخدام أموال المشاريع لتوحيد ألمانيا، التي كانت وقتئذٍ زراعية وممزقة، من خلال التنمية الصناعية. فأصبح «دويتشه بنك» في خلال عشرين سنة، أهم مؤسَّسة مالية في أوروبة ما تزال قائمة إلىٰ يومنا هذا، رغم حربين عالميتين، ورغم ظاهرتَيْ التضخم وهتلر. وفي السبعينيّات من القرن التاسع عشر تأسَّست شركة ميتسوبيشي Mitsubishi علىٰ أرضية من نظرية واضحة وحديثة، مكّنتها خلال عشر سنوات من تبوُّءِ مركز الصدارة في اليابان الناهضة. وبعد عشرين سنة أُخرى أصبحت بحق من أُوْلَىٰ الشركات المتعددة القوميات.

وإِن النجاح الباهر الذي أحرزته كل من شركة جنرال موتورز وشركة آي بي أم IBM اللتان هيمنتا علىٰ اقتصاد الولايات المتحدة طيلة النصف الثاني للقرن العشرين، تفسِّره نظرية الأَعمال التي قامت عليها هاتان الشركتان، كما تفسِّر التحديات التي اعترضتهما. والحقيقة هي أن الوهن الذي دبّ في عدد من

أكبر الشركات الموفقة في سائر أرجاء العالَم يكمن في أن نظرياتهم لم تعد مجدية.

وكلَّما سقطت شركة كبرى في مأزق، لا سيما بعد نجاح دام ردحاً طويلاً من الزمن، نرى سهام اللوم تنهال علىٰ ما أصابها من تَبَلُّدٍ ورضاً ذاتي، ومن صَلَفٍ وبيروقراطية هائلة. أترى هل هذا هو التفسير المقبول؟ نقول نعم، ولو كان حظّه من الصواب والصلة بالموضوع قليلاً. فبإمعان النظر في اثنتين من أبرز البيروقراطيات المتعجرفة والذميمة، من بين أكبر الشركات الأميركية التي وقعت مؤخراً في المتاعب، نجد أنه منذ الأيام الأولى للكومبيوتر كان هناك اعتقاد سائد لدى شركة آي بي إِم، أن الكومبيوتر سوف ينحو منحى الكهرباء، لقد أدركت آي بي إِم ما يخبئه المستقبل، واستطاعت أن تبرهن عليه بدقَّة؛ إِنه يكمن في الكومبيوتر المركزي mainframe حيث يرتبط به عدد من مستعملي الكومبيوتر. وقد خلص إِلىٰ هذه النتيجة كل شيء من اقتصاد ومنطق المعلومات والتكنولوجيا. وما كاد نظام المعلوماتية المبني علىٰ أساس المحطة المركزية يخرج فعلياً إِلىٰ حيز الوجود، حتى خرج شابّان فجأة بأول جهاز كومبيوتر شخصي قابله مصنعو الكومبيوتر باستخفاف. إِذ لا تتوفَّر فيه الذاكرة ولا مجموعة البيانات اللازمة للبحث، ولا السرعة ولا القدرة علىٰ الحساب؛ مما يلزم لإِدراك النجاح. لذا، فقد عرف كل مصنِّع للكومبيوتر أن مصير الكومبيوتر الشخصي آيِل إِلىٰ

فَشَل ـ تلك النتيجة التي انتهت إليها شركة زيروكس Xerox قبل بضع سنين فقط، حيث قام فريق البحوث لديها بصنع أول كومبيوتر شخصي. وما إن طُرح هذا المنتج الوليد الشاذ في السوق ـ أولاً آبِل Apple، ثم ماكينتوش Macintosh ـ حتى قابله الناس ليس بالمحبة فحسب، بل سارعوا إلىٰ اقتنائه.

إن كل شركة ناجحة، عندما تجابهها مثل هذه المفاجأة ـ علىٰ مَرِّ الزمن ـ ترفض أن تقبلها. كانت تراها مجرَّد نزوة عابرة سرعان ما تزول في ثلاث سنين ـ كما قال المدير التنفيذي لشركة زايس Zeiss عندما رأى آلة التصوير كوداك براوني Kodak Brownie سنة 1888 ـ حين كانت تلك الشركة الألمانية تمسك بزمام السوق العالَمية للتصوير الفوتوغرافي، كما كان شأن شركة آي بي إم في سوق الكومبيوتر بعد قرن. ثم جاء رد غالبية مصنّعي الكومبيوتر المركزي mainframe علىٰ ذات النسق، وكان عددهم كبيراً: منهم كونترول داتا Control Data، ويونيڤاك Univac، وبوروز Burroughs، وإن سي آر NCR في الولايات المتحدة. وسيمنس Siemens، ونِكْس دورف Nixdorf، وماشينز بول Machines Bull، وآي سي إل ICL في أوروبة. وهيتاشي Hitachi، وفوجيتسو Jujitsu في اليابان. وكان لشركة آي بي إم، السيادة العليا في صنع الكومبيوتر المركزي mainframe، والتي حقَّقت في مبيعاته بقدر ما حقَّقت الشركات الصانعة للكومبيوتر مجتمعة مسجّلة أرباحاً قياسية. وهكذا بادرت آي بي إم، بدلاً

من ذلك، إلىٰ قبول الكومبيوتر الشخصي كواقع جديد. وسرعان ما صرفت النظر عن جميع ما وضعته من سياساته وأَنظمة كانت قد أثبتتها واختبرتها سابقاً. وشكَّلت فريقين متنافسين من أَجل وضع تصميم لكومبيوتر شخصي أكثر بساطة. وما كادت تمضي سنتان حتى أصبحت آي بي إِم، أضخم شركة في العالَم تصنِّع الكومبيوتر الشخصي وتضع القواعد والمعايير لهذه الصناعة.

لم يشهد تاريخ الأَعمال علىٰ الإِطلاق سابقة لمثل هذا الإِنجاز؛ إِذْ قلّما تناقش مسائل كالبيروقراطية أَو الاسترخاء أَو الصلف. غير أن آيِ بي إِم، رغم ما عُرِف عنها من المرونة وسرعة الحركة والتواضع، وُجِدَت بعد بضع سنين تتعثَّر في مجالَيْ الكومبيوتر المركزي والكومبيوتر الشخصي. وفجأة اكتشفت أنَّها عاجزة عن التحرّك أَو اتِّخاذ الإِجراء الحاسم من أَجل التغيير.

كذلك آلت شركة جنرال موتورز إلىٰ حالة مماثلة من الإِرباك. ففي مطالع الثمانينيّات، حين كانت أَعمالها الرئيسية (صناعة السيارات) شبه مشلولة، أقدمت علىٰ شراء شركتين كبيرتين، هما: هيوز إِليكترونيكس Hughes Electronics وشركة روس پيرو لنُظُم المعلومات الإِلكترونية Ross Perot's Electronic Data Systems (EDS)، وكانتا ـ حسب رأي المحلِّلين ـ شركتين ناضجتين. ولكن شركة جنرال موتورز تعرّضت للوم شديد

بسبب دفعها لهاتين الشركتين أكثر مما كان يجب. ومع هذا كله، وفي مدىً سنوات قليلة، استطاعت جنرال موتورز أن تضاعف مواردها وأرباحها فوق ثلاثة أمثال ما زعم من موارد وأَرباح لشركة روس پيرو الناضجة. ثم ما لبثت أن أصبحت قيمة شركة روس پيرو السوقية بعد عشر سنوات، أي سنة 1994، تُقدَّر بستة أضعاف المبلغ الذي دفعته جنرال موتورز، وعشرة أمثال مواردها وأرباحها الأصلية.

كذلك، وقبل انهيار الصناعات الحربية، اشترت جنرال موتورز شركة «هيوز إلكترونيكس» وهي شركة ضخمة إلاَّ أنها غير رابحة. وكان عملها ينحصر في مجال الصناعات الحربية. وما إن أصبحت شركة هيوز تحت إدارة جنرال موتورز، حتى ارتفعت أَرباحها من الصناعات الحربية فعلياً، وصارت المتعهِّد الكبير والوحيد في ميدان هذه الصناعات، لتنطلق بعد ذلك بنجاح إلىٰ الصناعات غير الحربية علىٰ أوسع نطاق. وتجدر الإشارة إلىٰ أن ذات الأَشخاص القدماء العاملين العاديين في جنرال موتورز ـ منذ 30 سنة ـ من الموظفين الروتينيين في صناعة السيارات، ممن لم يعملوا لحساب أية شركة أُخرى، ولم يخرجوا عن نطاق دائرتَيْ المالية والمحاسبة ـ كانوا هم أَنفسهم الذين حقَّقوا تلك النتائج الباهرة. وقد طبَّقوا ببساطة في الشركتين المباعتين، ذات السياسات والممارسات والإجراءات التي كانت تُطبَّق في شركة جنرال موتورز.

تلك قصة أصبحت مألوفة في شركة جنرال موتورز، التي دأَبت منذ تأسيسها علىٰ شراء الشركات منذ ثمانين سنة مضت، حين كانت إِحدى خصائصها الأساسية هي شراء الشركات «بقيمة مبالَغ فيها» إِذا كان أداء تلك الشركات حسن وكانت ناضجة ـ كما كان شأنها مع الشركات: فيشر بودي Fisher Body، وإِي سي سبارك بْلَغْ AC Spark Plug، وبويك Buick في تلك السنين المبكرة، وبعد ذلك تجعل من هذه الشركات نماذج رائدة علىٰ مستوى عالمي رفيع. قليلة هي الشركات التي استطاعت أن تجاري جنرال موتورز في أدائها بالقيام بعمليات ناجحة لشراء شركة أُخرى، التي ما كانت لتتم بفعل البيروقراطية والكسل أَو العجرفة. إِلاَّ أن الأمور التي عملت سريعاً وببراعة في تلك الشركات، ولم تكن جنرال موتورز تعرف عنها شيئاً، هي ذاتها فشلت فشلاً ذريعاً في شركة جنرال موتورز ذاتها.

فكيف يمكن تفسير هذه الظاهرة في كل من شركتي جنرال موتورز وآي بي إِم، حيث أفلحت سياسات وممارسات وسلوك بضعة عقود من السنين ـ وهي ما تزال تجدي لدى شركة جنرال موتورز حتى الآن، حين تطبّق علىٰ أمور مستجدة ومختلفة، ولكنها تفقد جدواها حين تطبّق في الشركة التي وضعت فيها ومن أجل تطويرها؟ إِن الواقع الذي تواجهه كل شركة قد تغيَّر تغيُّراً جذرياً وأصبح مختلفاً عن ذلك الذي تزعم كل شركة أنها تعيشه إِلىٰ الآن. وبعبارة أُخرى، لقد تغيَّر

الواقع، غير أن نظرية الشركة لم تتغيَّر مع هذا الواقع.

قبل أن تبدي شركة آي بي إِم، تجاوبها السريع مع واقع الكومبيوتر الشخصي الجديد، قامت في إِحدى المرَّات بتغيير استراتيجيتها الأساسية بصورة مفاجئة وسريعة جداً. ففي سنة 1950، عرضت شركة يونيڤاك Univac، حيث كانت شركة رائدة في عالم الكومبيوتر، نموذجاً لأول جهاز صُمِّمَ ليكون الكومبيوتر المتعدد الأغراض. في الوقت الذي كانت فيه جميع التصاميم السَّابقة هي لأجهزة أحادية الغرض. كان لدى آي بي إِم جهازان، أحدهما، مع اقتراب الثلاثينيَّات من نهايتها، والآخر صُنع في سنة 1946، ويقوم كلا الجهازين بعمليات حسابية فلكية فحسب. أمّا الجهاز الذي كان ما يزال في طور التصميم لدى آي بي إِم سنة 1950 المخصَّص لأنظمة الدفاع الجوي SAGE في المنطقة القطبية الشمالية في كندا، فقد كان جهازاً أُحادي الغرض من أجل التعرّف المبكّر علىٰ الطيران المعادي. وسرعان ما عدلت آي بي إِم، عن استراتيجيتها لتطوير أجهزة أُحادية الغرض وكرَّست أفضل مهندسيها للعمل علىٰ تطوير تصميم يونيڤاك Univac ومنها إِلىٰ تصميم أول كومبيوتر متعدِّد الأغراض يمكن تصنيعه آلياً (لا يدوياً) وخدمته وصيانته. وبعد مضي ثلاث سنوات سيطرت آي بي إِم، علىٰ صناعة الكومبيوتر في العالَم وصارت تضع المعايير له. إِن آي بي إِم، لم تنشىء الكومبيوتر سنة 1950، وإِنما سرعتها ومرونتها وخفض جناحها

هم الذين أوجدوا لها صناعة الكومبيوتر.

إِن الفرضيات التي أعانت آي بي إِم، سنة 1950 لتحتل الصدارة هي ذاتها التي أدَّت إِلىٰ تداعي هذه الشركة بعد ثلاثين سنة، حين كانت في السبعينيَّات، تزعم أن الكومبيوتر الموجود في الساحة هو الذي عندها في الخمسينيّات. ولكن سرعان ما تحطّم هذا الزعم مع ظهور الكومبيوتر الشخصي. ذلك أن الكومبيوتر المركزي mainframe والكومبيوتر الشخصي ليسا كياناً واحداً، كما ليست محطة توليد الطاقة تشكِّل كياناً واحداً مع جهاز تحميص الخبز كهربائياً. بيد أن محطة التوليد وجهاز التحميص، رغم كونهما متغايرين، إِلاَّ أنهما يعتمد أحدهما علىٰ الآخر ويكمِّله، خلافاً للكومبيوتر المركزي والكومبيوتر الشخصي. ذلك أنهما شيئان متنافسان في المقام الأول، إِذْ يناقض أحدهما الآخر في تحديد المعلومات الأساسية، لأن المعلومات بالنسبة للكومبيوتر المركزي، تعني الذاكرة في الكومبيوتر الشخصي الذي لا عقل له، بل وتعني البرنامج software. أي يجب أن يكون إِنشاء محطة التوليد وصنع جهاز التحميص عملان منفصلان، ولو جاز أن يمتلك كلاً منهما كيانٌ واحد مشترك، كما هو الشأن في شركة جنرال إِليكتريك علىٰ مدار عدة عقود. وعلىٰ العكس من ذلك لا يمكن أن يتعايش الكومبيوتر المركزي والكومبيوتر الشخصي ضمن كيان واحد مشترك.

لقد حاولت آي بي إِم، أن توفِّق بينهما، غير أن الكومبيوتر الشخصي هو الجزء الأسرع نمواً في هذا الميدان. لذلك لم تتمكَّن آي بي إِم، من إِخضاعه لعمل الكومبيوتر المركزي. وبالنتيجة، لم يكن بوسع الشركة أن ترقى بصناعة الكومبيوتر المركزي. وبما أن الكومبيوتر المركزي كان ما يزال البقرة الحلوب، تقاعست آي بي إِم، عن تطوير الكومبيوتر الشخصي لتجد في النهاية أن الفرضية القائلة بأن الكومبيوتر هو الكومبيوتر ـ أَو، بعبارة أكثر واقعية ـ إِن هذه الصناعة تُدار بالأجهزة hardware ـ هي الفرضية التي شلَّت آي بي إِم.

نعود إِلىٰ شركة جنرال موتورز لنرى أنّها كانت قائمة علىٰ نظرية أقوى من تلك التي كانت آي بي إِم، تقوم عليها وأَكثر منها نجاحاً، تلك النظرية التي جعلت من جنرال موتورز أكبر شركة صانِعة في العالَم وأغزرها ربحاً. ولم تتعرَّض الشركة لنكسة واحدة مدَّة 70 سنة ـ وهذا رقم قياسي ليس ثمة ما يضارعه في تاريخ الأَعمال. فقد جمعت نظرية جنرال موتورز في نسيج واحد متلاحم فَرَضِيَّات عن الأسواق والزبائن مع فَرَضِيَّات حول الكفاءات الجوهرية والبنية التنظيمية.

فمنذ بداية العشرينيَّات، افترضت جنرال موتورز أن سوق السيارات في الولايات المتحدة الأميركية، هي سوق متساوقة من حيث الأسعار، ولكنها مجزأة علىٰ فئات من الدخل مستقرَّة غاية الاستقرار. فقيمة إِعادة بيع سيارة مستعملة بحالة جيدة

كانت القيمة الوحيدة المتغيرة التي تقع تحت سيطرة الإِدارة. أما أسعار إِعادة البيع المرتفعة قد أتاحت للزبائن رفع مستوى مشترياتهم من السيارات الجديدة إِلىٰ فئة تالية ـ وبعبارة أُخرى ـ رفع مشترياتهم إِلىٰ سيارات ذات هوامش ربح أعلى. واستناداً إِلىٰ هذه النظرية، أدَّت التغييرات المتكرِّرة والجذرية علىٰ موديلات السيارات إِلىٰ خفض أسعار إِعادة البيع.

أما من جهة السوق الداخلية، فقد توافقت هذه الفَرَضِيَّات عن السوق مع فَرَضِيَّات عن كيفية تنظيم الإِنتاج علىٰ نحو يؤمِّن أكبر حصَّة في السوق مع أعلى ربح ممكن. ففي حالة جنرال موتورز، كان الجواب عن هذا السؤال هو إِنتاج هائل من السيارات لفترات طويلة مع أَقل تغيير ممكن علىٰ موديل كل سنة مما يؤدي إِلىٰ طرح موديلات موحّدة سنوياً في السوق وبأَقل كلفة ثابتة لكل سيارة.

بعد ذلك ترجمت إدارة جنرال موتورز هذه الفَرَضِيَّات حول السوق والإِنتاج إِلىٰ إِنشاء أقسام شبه مستقلَّة ذاتياً، يركِّز كل منها علىٰ قطاع واحد من الدخل، ويتخذ كل واحد منها ترتيبات حيث يكون الموديل الأعلى سعراً لديه متداخلاً مع الموديل الأخفض سعراً لدى القسم الذي يليه، وبهذا تكاد ترغم الناس علىٰ تبديل سياراتهم بسيارات أعلى سعراً، شريطة أن تكون أسعار السيارات المستعمَلة مرتفعة.

لقد عملت هذه النظرية علىٰ مدىٰ 70 سنة عمل السحر. واستمرَّت علىٰ ذلك في أيام الأزمات؛ إذ دأبت علىٰ اكتساب حصة أعلىٰ من السوق باستمرار.

وعندما حَلَّتْ نهايات السبعينيَّات من القرن العشرين، انتهى فعل فَرَضِيَّاتها عن السوق وعن الإِنتاج، إِذ تشعّب السوق إِلىٰ أنواع من أنماط الحياة سريعة التغيّر والتقلّب. لقد صار الدخل عاملاً واحداً من عوامل كثيرة ذات أَثر في قرار الشراء، ولم يعد العامل الوحيد. إِذ أَدَّىٰ تدني مستوى التصنيع إِلىٰ إِيجاد حالات اقتصادية متدنية. إِنها تقوم بدورات قصيرة ذات تغيرات في الموديلات أقل تكلفة وأعظم ربحاً من الدورات الطويلة للمنتجات المنتظمة.

لقد علمت جنرال موتورز كل هذا، لكنها ـ وبكل بساطة ـ لم تكد تصدُّق ذلك. (وما زال اتحاد عمَّال جنرال موتورز لا يصدِّق ذلك). وبدلاً من التصديق حاولت الشركة ترقيع الأمور. لقد أبقت الأقسام القائمة المعتمدة علىٰ تجزيء الدخل مع فارق هو: أن يقدم كل قسم السيارة التي «تناسب محطة النقود» (أي دخل كل مشترٍ). لقد حاولت جنرال موتورز منافسة تدني التصنيع ذي الاقتصاديات الصغيرة، بمكننة حالات الاقتصاديات الكبيرة والإِنتاج الضخم ذي المدى البعيد، وقد خسرت في ذلك ثلاثين بليون دولار. وخلافاً للاعتقاد السائد، فقد رقَّعَتْ جنرال موتورز أمورها بطاقة مذهلة، وعمل دؤوب،

واستثمار سخي مسرف في الوقت والمال. غير أن هذا الترقيع قد أربك الزبون، والبائع الموزِّع، والموظفين، وإِدارة جنرال موتورز ذاتها. وقد أهملت جنرال موتورز - في خلال ذلك - سوق النماء الحقيقي، الذي احتلَّت فيه الريادة حيث لم تكن تُقْهَر: إِنه سوق الشاحنات الصغيرة والحافلات الصغيرة.

إِن لنظرية الأَعمال ثلاثة أقسام: الأول، هناك فَرَضِيَّات حول بيئة الشركة: المجتمع وبنيته، والسوق، والزبون، والتكنولوجية.

الثاني، هناك فَرَضِيَّات حول المهمة المحدّدة للشركة، فقد حدَّدت كل من شركة سيرز Sears وشركة روبك Roebuck أهدافها، في سنوات الحرب العالَمية الأولى وفي السنتين اللتين تلتها، على أنها الشاري العليم للعائلة الأميركية. وبعد انقضاء عقد من السنين، حدَّدت شركة ماركس أند سبنسر Marks & Spencer في بريطانية مهمتها على أَنها عامل التغيير في المجتمع البريطاني؛ حيث صارت هي محلات التجزئة الأولى غير المخصَّصة لطبقة معينة. وقد حدَّدت إِي تي أند تي AT &T أيضاً مهمتها، في سنوات الحرب العالَمية الأولى والسنوات التي تلتها مباشرة، بأن لكل عائلة أميركية، ولكل شركة أميركية، إِمكانية الحصول على اتصال بشبكة الهاتف. ولا ينبغي لمهمات الشركات أن تكون طموحة. فقد كانت تصورات جنرال موتورز أكثر تواضعاً كرائدة لتجهيزات ومحرِّكات النقل الأرضي، كما

قال ألفرد بي سلون الابن .Alfred P. Sloan Jr.

الثالث، هنالك فَرَضِيَّات حول كفاءات جوهرية تلزم من أجل القيام بمهمتها، فعلىٰ سبيل المثال عرَّفت شركة West Point التي تأسَّست سنة 1802، كفاءتها الجوهرية بأنها القدرة علىٰ تخريج قادة جديرين بالثقة. كذلك في سنة 1930، عرَّفت شركة مارك وسبنسر كفاءتها الجوهرية بأنَّها القادرة علىٰ تحديد وتصميم وتطوير ما تبيعه من السِّلع بدلاً من القدرة علىٰ الشراء. وحدَّدت شركة AT & T في حوالى سنة 1902، كفاءتها الجوهرية بالقيادة الفنِّيَّة التي تمكِّن الشركة من تحسين الخدمات بستمرار مع تخفيض الأسعار بصورة ثابتة.

إن الفَرَضِيَّات التي تتناول موضوع بيئة الشركة تحدِّد الغرض الذي تجني الشركة مكاسبها بسببه. وتحدِّد الفَرَضِيَّات الخاصَّة بمهمَّة الشركة جميع النتائج ذات المغزى من منظور الشركة؛ أو بعبارة أُخرى، هي التي توضح كيف تتصوّر الشركة نفسها حين يحدث اختلاف في الاقتصاد والمجتمع عموماً. وأخيراً، تحدِّد الفَرَضِيَّات المتعلقة بالكفاءات الجوهرية المَواطِنَ التي يجب أن تتفوَّق فيها الشركة كي تحافظ علىٰ مكانتها القيادية.

من الطبيعي أن يبدو كل هذا بسيطاً بصورة مخادعة. ذلك أن التوصُّل إلىٰ نظرية واضحة وصحيحة ومتماسكة يستغرق عادة

عدداً من سنوات العمل الشاق والتفكير والتجارب. ولا بد لكل شركة تطمح إلىٰ بلوغ النجاح من تحقيق واحدة منها.

ما هي مواصفات النظرية الصحيحة؟ إنها أربع:

1 ـ وجوب انسجام الفَرَضِيَّات الثلاث المتعلّقة بالبيئة والمهمّة والكفاءات الجوهرية مع الواقع. ففي مطالع العشرينيَّات من القرن العشرين، قرَّر أربعة شبان صفر اليدين من مدينة مانشستر في إنكلترة، وهم: سايمون ماركس وثلاثة من أقربائه، أن يجعلوا من سوق «البنس» penny bazzar الروتينية باعثاً علىٰ التغيير الاجتماعي، بعد أن هزَّت الحرب العالَمية الأولى عمق البُنية الطبقية في بلدهم، وأوجدت شرائح كبيرة وجديدة من الناس، يشترون من السلع ما كان عالياً في الجودة وأنيقاً، ولكن بأسعار رخيصة؛ مثل ملابس النساء الداخلية، والبلوزات، والجوارب النسائية، التي كانت من أروج أصناف منتجات ماركس أند سبنسر. بعد ذلك عكف ماركس أند سبنسر، علىٰ وضع فرضية حديثة حول كفاءاتهم لم يُسبقوا إلىٰ مثلها، إذْ كانت كفاءة التاجر في ذلك الحين تتجلّى في قدرته الشرائية الجيدة. وعليه فإن التاجر، في رأي ماركس أند سبنسر، هو الذي يعرف المستهلك وليس المنتج. وإن التاجر يجب أن يضع تصميم المنتجات ويطوِّرها ويبحث عمَّن يصنعها لا المنتج، وفق ما يضعه من

تصميم ومواصفات وكلفة. وقد استغرق هذا التعريف الجديد للتاجر مدة تراوحت من خمس إلىٰ ثماني سنوات، حتى أصبح مقبولاً لدى المورّدين التقليديين، الذين اعتادوا أن يروا أنفسهم مصنّعين لا مقاولين من الباطن.

2 ـ يجب أن تتوافق الفَرَضِيَّات الثلاث وتنسجم مع بعضها بعضاً. ولعل هذه كانت قوّة جنرال موتورز إبّان فترة صعودها الطويلة. إذ كانت فَرَضِيَّاتها حول السوق والعملية التَصْنِيعيَّة المُثلى تعكس هذا التوافق التام. فقد رأت جنرال موتورز في أواسط العشرينيَّات أنها بحاجة إلىٰ كفاءات جوهرية جديدة لم يُسمع بمثلها من قبل: إنها إخضاع عملية التصنيع للرقابة المالية، وإيجاد نظرية تخصيص رأس المال. وهكذا ابتكرت جنرال موتورز فنّ محاسبة التكاليف الحديث، وأول عملية تخصيص لرأس المال.

3 ـ يجب أن تكون النظرية معلومة ومفهومة لدى جميع المعنيين في الشركة. وهذا أمر سهل المنال في الأيام الأولى للشركة. ولكن عندما تزدهر الشركة، فإنها تنظر تدريجياً إلىٰ نظريتها علىٰ أنّها من المسلّمات، فيتراجع وعيها لنظريتها شيئاً فشيئاً. عندئذ تجد الشركة نفسها بعد لأْيٍ في الوحل، فتبدأ باختصار الزوايا. وتتبع من الأُمور ما تراه ملائماً وليس ما هو

صحيح. وتوقف التفكير وتكفّ عن التساؤل، فتتذكّر الأجوبة، ناسية الأسئلة. وتتحوّل نظرية الأعمال إلىٰ «ثقافة». لكن الثقافة لا يمكن لها أن تحل محل النظام، وما نظرية الأعمال إلاّ نظام.

4 ـ وجوب اختبار نظرية الأعمال باستمرار. ليست النظرية من الثوابت التي لا يمكن تغييرها وكأنها نُقِشَتْ علىٰ ألواح حجرية، إنْ هي إلاّ مجرد فَرَضِيَّة عن متغيِّرات كالمجتمع والأسواق والزبائن والتكنولوجية، لذا كان لزاماً أن تشتمل نظرية الأَعمال علىٰ القدرة علىٰ أن تغيِّر ذاتها.

ثمّة نظريات قوية جداً حيث تستطيع الصمود زمناً طويلاً. ولما كانت النظريات من صنع البشر، فهي غير مخلَّدة، وقلَّ أن تعيش اليوم زمناً طويلاً. بل سوف تؤول كل نظرية في الأَعمال إِلىٰ الإِهمال ثم تنتهي ببطلانها. وذلك ما حدث لنظريات قامت علىٰ أساسها شركات أميركية كبرىٰ في العشرينيَّات. وهو ما حدث لجنرال موتورز وإي تد أند تي وآي بي إم فيما مضى. وهذا ما يحدث بوضوح الآن لمصرف دويتشه بنك ونظريته حول المصرف العالَمي. وهو ما يحدث بجلاء للكيريتسو keiretsu الياباني الذي تَنْحَلُّ خيوطه بسرعة.

إن ردَّة الفعل الأولى لشركة تغور نظريتها في أعماق الإِهمال هي ردَّة دفاعية دائماً. فتتصرّف كمن يدفن رأسه في

الرمال، وتتظاهر وكأن شيئاً لا يحدث. ثم يلي ذلك ردَّة الفعل الثانية بمحاولة الترقيع، كما فعلت شركة جنرال موتورز في بداية الثمانينيّات، أو ما يفعله الآن دويتشه بنك. وما الأزمات المفاجئة التي تتوالى علىٰ الشركات الألمانية الكبيرة الواحدة تلو الأُخرى، والتي يعتبر دويتشه بنك بيتها المصرفي «house bank» إلاَّ دليلاً علىٰ تعطُّل نظرياتها. أي إن دويتشه بنك لم يعد يقوم بما كان مرسوماً له: وهو تقديم التوجيه المجدي للشركة العصرية.

فالإِصلاح بالترقيع لا طائل تحته أبداً. وبدلاً من ذلك، عندما تلوح بوادر التراجع في النظرية يكون قد آن الأوان لإِعادة التفكير من جديد والسؤال عن ما هي فَرَضِيَّة الهيئة والمهمة والكفاءات الجوهرية التي تعكس الواقع بدقَّة. فمن هذه المقدمة المنطقية بات واضحاً أن الفَرَضِيَّة التي يجري تناقلها عبر التسلسل التاريخي، والتي ترعرعنا معها، قد انتهت صلاحيتها ولم تعد مُجدية.

ماذا عسانا نفعل؟ هناك حاجة إِلىٰ إجراءات وقائية، أي إِلىٰ ممارسة الرقابة وإجراء اختبارات منتظمة داخل الشركة تشمل نظريتها في الأَعمال. هناك حاجة إِلىٰ التشخيص المبكر، وإعادة النظر في نظرية أَمسَت هامدة، وبالتالي اتخاذ الإِجراءات الناجعة، بغية تغيير سياسات الشركة وتطبيقاتها وسلوكها، وإخضاع الشركة إِلىٰ تناغم مع الواقع الجديد لبيئتها، والتعريف

الجديد لمهمتها، ومع كفاءاتها الجديدة التي يجب تطويرها والسعي وراءها.

إجراءات الوقائية

هناك إجراءان وقائيان إذا طبّقتهما الشركة باستمرار جعلاها يقظة ومقتدرة علىٰ تغيير نفسها ونظريتها بسرعة. أولهما هو ما يسمّى التخلّي abandonment. أي يجب علىٰ الشركة مرّة في كل ثلاث سنوات أن تتحدّىٰ كل منتج من منتجاتها وكل خدمة وسياسة وقناة للتوزيع لديها بطرحها السؤال التالي: ترى لو أننا لسنا في الوضع الذي نحن فيه الآن، فهل نضع أنفسنا فيه الآن؟ فبمناقشة مُسَلّمات الشركة من سياسات وروتين، ترى نفسها محمولة علىٰ التفكير في نظريتها واختبار فَرَضِيّاتها. كما تكون مجبَرة علىٰ طرح هذا السؤال: «لماذا لم يثمر، هذا مع أنه كان يبدو واعداً عندما طبّقناه قبل خمس سنوات؟ أترى لأننا ارتكبنا خطأ من الأخطاء؟ أم أننا تصرّفنا بطُرق خاطئة؟ أم أن الصحيح لم يثمر؟».

وسوف تجد الشركة نفسها متخلّفة وراء الأحداث، وأنها تبدّد زهرة أموالها علىٰ أمور ما كان لها أن تفعلها أبداً ولا تستمر عليها؛ ما لم تبادر إِلىٰ مثل هذه الغربلة المنتظمة والهادفة. ونتيجة لذلك، سوف تفتقر إِلىٰ الموارد، وبخاصة العناصر القديرة منها اللازمة لاقتناص الفرص حين تتغيّر

الأسواق والتكنولوجيات والكفاءات الجوهرية. وبعبارة أُخرى، لن تستطيع الشركة أن تستجيب للفرص بشكل فعَّال عندما تصبح نظرياتها مستهلكة لا جدوى منها.

أمّا الإجراء الوقائي الثاني، فهو دراسة ما يجري خارج الشركة، وبخاصة دراسة من ليسوا من زبائن الشركة. لقد صار للإِدارة الجوَّالة walk-around management أهميتها منذ بضع سنين. إنّها هامّة حقاً، وكذلك معرفة أكثر ما يمكن عن الزبائن والمنطقة، حيث تحقّق تكنولوجية المعلومات تقدُّمها سريعاً. غير أن المؤشرات الأولى للتغيير الجوهري يندر أن تظهر للمرء داخل مؤسَّسته أو بين زبائنه، بل إنها تظهر أكثر أولاً بين من ليسوا زبائنه، وهم يفوقون زبائنه عدداً. إن شركة وال مارت Wal-Mart، عملاقة محلات التجزئة، تسيطر على 14٪ من المواد الاستهلاكية في أسواق الولايات المتحدة. وهذا يعني أن 86٪ من السوق ليسوا من زبائنها.

وفي الحقيقة، إِن أفضل الأمثلة عن أهميّة من ليسوا من الزبائن المواظبين هي المخازن الكبرىٰ «ذوات الأقسام» department stores. فقبل عشرين سنة خَلَت، وفي ذروة ازدهارها، استحوذت المخازن الكبرىٰ على 30٪ من أسواق التجزئة الأميركية غير الغذائية. فقد دأبت على استجواب زبائنها، ودراستهم، وتفحُّصهم. غير أنها لم تُعِر انتباهها لـ70٪ من السوق الذي لم يكن من زبائنها، ولم تجد ضرورة لمثل

هذا العمل. فقد زعمت نظريتهم في العمل أن معظم القادرين علىٰ التَسَوُّق في المخازن الكبرىٰ قد فعلوا ذلك. لقد وافقَتْ نظريتُهم الواقِعَ قبل خمسين سنة. وعندما جاء عصر «التكاثر» في فترة ما بعد الحرب العالَمية الثانية، فقدت النظرية صلاحيتها. حيث صارت النساء صاحبات الغَلَبَةِ والنفوذ في أُسَرِهِنَّ، فقد انتشر التعليم بينهن إذ صِرْن أحد مَصْدَرَيْ دخل الأسرة، فلم يعد المال لِيُقَرِّر مكان التَسَوُّق. صار الوقت هو العامل الرئيسي، وصار نساء هذا الجيل لا يستطعن هَدْر وقتهنّ في التَسَوُّق في المخازن الكبرىٰ. وطالما أن المخازن الكبرىٰ تنظر إِلىٰ زبائنها فحسب، فإنها لم تستطع أن تتعرّف علىٰ التغيُّرات التي طرأت إلاَّ قبل بضع سنوات خَلَت. وعندئذ، كانت الأَعمال قد نَضَبَتْ، وكان الوقت لاسترجاع عصر «التكاثر» قد فات. لقد كان ذلك درساً قاسياً للمخازن الكبرىٰ. فرغم أن مجاراة الزبائن أمر جوهري، غير أنه لا يكفي. إِذ ينبغي علىٰ الشركات مجاراة متطلبات السوق أيضاً.

التشخيص المبكُر

ينبغي أن يَتَنَبَّه المدراء إِلىٰ إِشارات الخطر حتى يتمكنوا من تشخيص المشكلات قبل وقوعها. ذلك أن نظرية الأَعمال هي في انزلاق دائم إِلىٰ الإِهمال بمجرد أن تبلغ الشركة غاياتها الأساسية. إِن بلوغ الغاية ليس مناسبة للاحتفال: إِنه مدعاة

للتفكير الجديد. فشركة إي تي أند تي كانت قد بلغت مُناها عندما مكّنت كل أسرة وكل شركة في الولايات المتحدة من الحصول علىٰ خط هاتف في أواسط الخمسينيّات. عندها نوَّه أحد كبار التنفيذيين فيها أن الوقت قد حان لإعادة تقويم النظرية، ذلك بفصل الخدمة الهاتفية المحلية ـ التي أدركت أهدافها ـ عن الأعمال المستقبلية الآخذة بالنمو، ابتدأ من تأمين خدمة الاتصالات الخارجية ونشرها إلىٰ الاتصالات العالَمية. ولكن هذه الآراء ذهبت أدراج الرياح. وما هي إلاَّ سنوات قليلة حتى بدأت إي تي أند تي تتخبَّط في مسيرتها، ولم يسعفها من ورطتها إلاَّ قانون منع الاحتكار، عندئذ أنجزت مضطرّة ما رفضت إدارتها فعله طواعية.

إن النمو السريع هو مؤشر أكيد آخر علىٰ وجود أزمة في نظرية شركة ما. وأيّما شركة يتضاعف حجمها مرتين أو ثلاث مرات خلال مدة وجيزة، تكون قد شبَّت عن طوق نظريتها. حتى شركات وادي السيليكون اكتشفت أن إقامة حفلات من أجل تبادل الآراء والأفكار لم تعد تجدي حين تتضخم شركة ما، فيضطر العاملون فيها إلىٰ تعليق بطاقات بأسمائهم علىٰ صدورهم. وتبلغ تحديات مثل هذا النمو مدىً أعمق من الفَرَضِيَّات، والسياسات، والعادات. ولكي يبقىٰ استمرار الشركة صحياً، فضلاً عن نموها، يتوجب علىٰ الشركة أن تسأَل نفسها ثانية عن مناخها، ومهمتها، ولُبّ كفاءاتها.

هناك علامتان أَكثر وضوحاً تدلاّن علىٰ أُفول صلاحية نظرية الأَعمال لشركة ما. إِحداها: النجاح غير المتوقع ـ سواء أكان نجاح الشركة أَو نجاح منافِس لها ـ والثانية: الفشل غير المتوقع: سواء أكان فشل الشركة أَو فشل المنافس أيضاً.

وفي الوقت الذي أدَّىٰ فيه استيراد السيارات اليابانية إِلىٰ وضع صانعي السيارات الأَمريكية، الثلاثة الكبار، في ديترويت علىٰ شفير الانهيار، حَقَّقَت شركة كرايسلر نجاحاً لم يكن متوقعاً أبداً. فقد كانت سيارات الركاب التقليدية التي تصنعها تخسر مواقعها في السوق بسرعة أكثر من خسارة جنرال موتورز وفورد. غير أن مبيعاتها لسيارات الجيب Jeep والحافلات الصغيرة minivans كانت تشق طريقها صعوداً. وفي ذات الوقت كانت شركة جنرال موتورز رائدة سيارات الشحن الخفيفة في السوق الأَمريكية التي لا تضاهى، سواء في التصميم أَو جودة الإِنتاج، غير أنها أغفلت تماماً قدرتها في الشاحنات الخفيفة. وكانت الحافلات الصغيرة، والشاحنات الخفيفة، تصنّف دائماً ـ حسب الإِحصاءات التقليدية ـ علىٰ أنها آليات تجارية أكثر منها للركاب، رغم أنها تُباع كسيارات للركاب. ولو أن جنرال موتورز تَنَبَّهَتْ للنجاح الذي أحرزته منافستها الأضعف كرايسلر، لأدركت باكراً أن فَرَضِيَّاتها حول أَسواقها وكفاءاتها لم تَعُدْ صالحة. وبداية، لم تكن سوق الحافلات الصغيرة والشاحنات الخفيفة سوقاً تدر دخلاً مرتفعاً، وكان تأثُّرها قليلاً بأسعار إِعادة

بيع السيارات المستعملة. ولكن الشاحنات الخفيفة كانت ميداناً تحرَّكت فيه شركة جنرال موتورز إِلىٰ مدى بعيد منذ 15 سنة نحو ما يُعرف الآن بالصناعة الفقيرة.

إِن الفشل غير المرتقب شأنه شأن النجاح غير المرتقب أيضاً، إِذ يعتبر كلاهما إِنذاراً يجب النظر إِليه بجدية، كما ينظر رجل في الستين من عمره إِلىٰ أول أزمة قلبية «خفيفة» تصيبه. فمنذ ستين سنة، وفي حمأة فترة الركود الاقتصادي، رأت شركة «سيرز» Sears أن التأمين علىٰ السيارات صار شيئاً إِضافياً أكثر منه ناتج مالي، وأن بيع التأمين يتلاءم مع مهمتها لكونها المشتري الخبير في العائلة الأَمريكية. غير أن الناس كانوا يرون في «سيرز» شركة مجنونة. وسرعان ما صار التأمين علىٰ السيارات من أعظم أَعمال «سيرز» ربحاً فورياً. فبعد عشرين سنة، وفي الخمسينيّات، رأت «سيرز» أن خواتم الألماس أصبحت ضرورة أكثر منها كمالية، وهكذا أضحت هذه الشركة أعظم شركة تجزئة لبيع الألماس، وربما الأكثر ربحاً في العالَم، وكان منطقياً أن تقرِّر «سيرز» سنة 1981، أن المنتجات الاستثمارية أصبحت سلعاً استهلاكية عند العائلة الأَمريكية. فبادرت إِلىٰ شراء شركة «دين ويتر» Dean Witter، ونقلت مكاتبها إِلىٰ محلات «سيرز» وكان هذا الانتقال وبالاً عليها، لأن عامة الأَمريكيين لا يرون أن المنتجات الاستهلاكية تمثِّل احتياجاتهم المالية. وعندما استسلمت «سيرز» في النهاية وقرَّرت

أن تدير شركة «دين ويتر» Dean Witter بصورة مستقلَّة خارج محلاتها، أخذت «دين ويتر» تزدهر علىٰ الفور. ثم أقدمت «سيرز» علىٰ بيعها سنة 1992، بربح جيد.

لو أن «سيرز» كانت أدركت أن فشلها في أن تصبح مورد الاستثمار للعائلة الأَمريكية هو فشل لنظريتها، وليس حادثة منعزلة، لكانت بدأت بإِعادة البناء وإِعادة موقعها، عشر سنوات قبل الوقت الذي أدركت فيه إِخفاقها حقيقة؛ حيث كانت «سيرز» لا تزال تتمتع بموقع ريادي غير عادي في السوق. إِذ كان باستطاعة «سيرز» يومئذ، أن تدرك كما أدرك منافسون لها، نحو «جي سي بيني» J. C. Penney، أن فشل «دين ويتر» قد ألقىٰ بمفهوم «تجانس السوق» كاملاً في موقع الشك، وهو المفهوم الذي بَنَتْ عليه «سيرز» وغيرها من كبار شركات بيع التجزئة استراتيجياتها سنوات طويلة.

العــلاج

لقد قمنا، حسب المعتاد، بالبحث عن الشخص الأُعجوبة الذي يستطيع أن يبرىء شركة عليلة بعصاه السحرية. فوجدنا أن وضع نظرية ما والتقيُّد بها وتجديدها، لا يحتاج إِلىٰ أُناس أُوْلي بأسٍ شديد كجنكيز خان، أَو عباقرة مثل ليوناردو دافينشي في الإِدارة التنفيذية. إِذ ليست الحاجة هي إِلىٰ القوة ولا إِلىٰ العبقرية بقدر ما هي إِلىٰ عمل دؤوب جاد، وإِلىٰ ضمير. وهذا

ما يتقاضىٰ المدراء التنفيذيون أجورهم مقابله.

والحقيقة إن قلّة قليلة من التنفيذيين استطاعوا أن يغيّروا بنجاح نظرياتهم. إن المدير التنفيذي الذي أَوْصَلَ شركة «ميرك» Merck إلىٰ موقع الصدارة بين أكبر شركات الصناعات الصيدلانية في العالَم، قد قام بالتركيز علىٰ البحوث وعلىٰ تطوير علامات تجارية لأدوية لها هامش ربح مرتفع، حيث غيَّر نظرية الشركة بشرائه شركات كبيرة تنتج أدوية غير محمية بعلامات مسجَّلة، أو أدوية لا يشترط لصرفها وصفة طبيَّة. لقد قام بذلك دون أن يحدث أزمة، في الوقت الذي كانت الشركة تُحسن عملاً. كذلك فعل مدير تنفيذي جديد في شركة «سوني» Sony منذ سنين ـ وهي شركة عالمية ذات شهرة واسعة في صناعة الأجهزة الإلكترونية ـ إذ غَيَّر نظرية شركته، وذلك بشرائه شركة إنتاج سينمائي من هوليود، فنقل بذلك مركز الثقل في شركته من صنع الأجهزة إلىٰ صناعة البرامج software فأوجد طلباً للأجهزة في السوق.

إننا نجد في مقابل كل من هؤلاء العاملين المعجزين أعداداً كبيرة من المدراء التنفيذيين أصحاب الكفاءات الذين تَزِلُّ مسيرة شركاتهم وتتعثَّر. إننا لا نستطيع الاعتماد علىٰ العاملين المعجزين في إعادة الحياة إلىٰ نظريات فَقَدَت صلاحيتها أكثر مما نستطيع الاعتماد عليهم في علاج أنواع أُخرى من الأمراض العضال. وعندما يتحدَّث المرء مع هؤلاء العاملين المعجزين،

تجدهم ينكرون بشدَّة أن تكون لهم قوَّة خارقة، أَو اطلاع علىٰ الغيب. وحقيقة الأَمر، هي أنهم يشرعون بالتشخيص والتحليل. وإِنهم يدركون أن بلوغ الغايات، وتحقيق نمو سريع، يتطلَّب إِعادة النظر في نظرية الأَعمال. بيد أنهم لا يسقطون الفشل المفاجيء من حسابهم كنتيجة لعدم أهلية تابعيهم، أَو كمجرد حادث عارض، ويعاملون ذلك علىٰ أنه واحد من أعراض «فشل الأنظمة». وهم، بالمقابل، لا يدَّعون فضل نجاح غير متوقع، وإِنما يتعاملون معها كتحديات لفَرَضِيَّاتهم.

إِنهم يقبلون حقيقة هي: أن انتهاء صلاحية نظرية يودي بها إِلىٰ تفسُّخِها وانحلالها، وأنها آلت إِلىٰ مرض يُهدِّد الحياة. كما يعلمون بل ويقبلون مبدأ مِبْضَع الجرَّاح المجرّب، أقدم مباديء اتخاذ القرار الفعَّال. ذلك أن مرضاً انتكاسياً لا يعالج بالتسويف، بل يتطلب إِجراءً حاسماً.

2 القرار الفعّال

لا يُصدر كبار التنفيذيين كثيراً من القرارات العظيمة، إنما يركِّزون علىٰ ما هوَ هام. إنهم يحاولون أن تكون قراراتهم القليلة الهامَّة مبنيَّة علىٰ أعلىٰ مستويات الفهم للمبادىء. إنهم ينشدون الثوابت في مواقع، بغية البحث عما هو استراتيجي وشمولي، وليس عن «حل المشكلات». فهم بذلك، غير منبهرين بسرعة اتخاذ القرار؛ بل يأخذون بعين الاعتبار البراعة في معالجة أعراض ذات متغيرات من التفكير المليء بالوحل. فهم يسعون إلىٰ معرفة ماهيّة القرار والحقائق الأساسية التي يجب أن يُلَبِّيها. وغاية ما ينشدون هو التأثير وليس الأسلوب، وأن يأتي أداؤهم سليماً أكثر منه بارعاً.

فالتنفيذيون الفاعِلون يعلمون متى يجب أن يُبنى القرار علىٰ المبادىء، ومتى يجب أن يكون عملياً براغماتياً، وذلك بناء علىٰ واقع كل حالة. كما يعلمون أن القرار البارع هو ما كان وسطاً بين الصواب والخطأ، وقد تعلَّموا كيف يفرِّقون بين

قرار وآخر. وهم يعلمون أن المرحلة التي هي أكثر استهلاكاً للوقت ليس اتخاذ القرار، وإنما وضعه موضع التنفيذ. وإذا لم يتحوّل القرار إلىٰ فعل فهو ليس بقرار، وإنما هو، في أحسن حالاته، نوايا حسنة. فبينما يُبْنَىٰ القرار الفعَّال علىٰ أعلىٰ مستوىً من فهم للمبادىء، يكون التنفيذ أقرب ما يمكن من قدرات الناس الذين يقومون بحمله وأدائه. والمدراء التنفيذيون الفعَّالون يعلمون أن لاتخاذ القرار آليات نظاميَّة، وعناصر محدَّدة واضحة.

خطوات متسلسلة

ليست العناصر بحدٍّ ذاتها هي التي تصنع القرار. فكل قرار هو حكم قائم علىٰ المخاطرة. وما لم تكن هذه العناصر لَبِنَات تتدرَّج عليها عملية صنع القرار، فإن المدير التنفيذي لن يصل إلىٰ قرار صحيح وفعَّال. وسوف أصف في هذا الفصل تسلسل خطوات تقتضيها عملية صنع القرار.

1 ـ تصنيف المشكلة: هل هي معضلة عامة؟ أو استثنائية وفريدة؟ أم هي أَول ظهور لنوع جديد يقتضي تطوير قاعدة له؟

2 ـ تعريف أَو تحديد المشكلة: ما الذي نحن بصدده؟

3 ـ تفصيل الجواب علىٰ المشكلة: ما هي الشروط الحديَّة؟

4 ـ تحديد ما هو «صحيح» وليس ما هو مقبول بغية تحقيق الشروط الحديّة. ما الذي يحقِّق خصائص القرار كلياً قبل صرف الانتباه إلىٰ الحلول الوسط والتكيُّف والتنازلات ليصبح القرار مقبولاً؟

5 ـ تضمين القرار أسلوب تنفيذه: ما الإجراء الذي يجب التزامه؟ ومن يجب أن يُحاط به علماً؟

6 ـ اختبار صلاحية القرار وفاعليته قياساً علىٰ مجريات الأحداث الفعلية: كيف يتم تنفيذ القرار؟ وهل الفرضيات التي بُني عليها ملائمة، أو أنها أصبحت فاقدة صلاحيتها؟

ولننظر في كل واحد من هذه العناصر علىٰ حدة.

التصنيف

يسأل صانع القرار الفعَّال السؤال التالي: هل المشكلة هي أعراض خلل جوهري أم إنها حادثة عارضة شاردة؟ إن الشمول يستدعي إجابة قائمة علىٰ أَساس من قاعدة أَو مبدأ. ولكن الحادثة الاستثنائية لا يمكن معاملتها إلاَّ بصورتها وكما أتت.

وبعبارة حازمة نقول: قد يضطر المسؤول التنفيذي أن يميّز بين أربعة أنواع مختلفة من الحوادث لا نوعين فقط.

أولاً: هناك الواقعة أَو الحادثة الشاملة وتكون الحادثة الفردية مجرد عرض من أعراضها. وإِن معظم المشكلات التي

تظهر في سياق عمل المسؤول التنفيذي هي من هذا النوع. فعلىٰ سبيل المثال: إن قرارات الجرد في شركة ما ليست «قرارات». بل هي تكييف ومهايأة. فالمشكلة إِذن شاملة. فهي في الحقيقة أكثر الوقائع حدوثاً في الشركات الصانِعة. ولنضرب لذلك مثلاً:

> تقوم مجموعة متخصِّصة في مراقبة وهندسة الإِنتاج بمعالجة عدة مئات من المشكلات في مدة شهر. ولدى تحليل هذه المشكلات يتأكّد لنا أنّها في معظمها أعراض وظواهر لحالات أساسية كامنة. ولا يستطيع عادة مهندس مراقبة العملية الصناعية، أَو مهندس الإِنتاج الذي يعمل في أَحد أَقسام المصنع أن يلاحظها. فإِنه قد تَعْرِضُ له في كل شهر بضع مشكلات في توصيل الأنابيب الناقِلة للبخار أَو السوائل الحارَّة، وهذا كل ما في الأَمر.

لا تظهر المشكلة العامة إِلاَّ عندما يجري تحليل لكامل عمل المجموعة لبضعة أشهر. عندها، يتبيَّن أن الحرارة والضغط أصبحا أعلىٰ بكثير مما تطيقه المعدات الموجودة، وأن الوصلات التي تربط بين مختلف الخطوط أصبحت بحاجة إِلىٰ إِعادة تصميم لتوافق أحمالاً أكبر. وحتى يتم تنفيذ مثل هذا التحليل، تكون مجموعة مراقبة العملية قد أنفقت قدراً عظيماً من وقتها في إِصلاح مواضع التسرُّب دون أن تتمكّن من إِخضاع الوضع للسيطرة إِطلاقاً.

أمّا النوع الثاني من الحوادث، فهو عبارة عن مشكلة عامة فعلاً، في الوقت الذي تكون فيه حادثة فريدة في شركة ما:

إن شركة تتلقَّى عرضاً من شركة أُخرى أكبر منها للاندماج معها سوف لن تحصل علىٰ عرض آخر إن هي قبلت به. فهذه حالة لا تتكرَّر لشركة ما ومجلس إدارتها وهيئتها الإدارية. ولكنها، بالطبع هي حالة عامة تحدث دائماً. وإن التفكير في قبول أو رفض مثل هذا العرض يحتاج إلىٰ بعض القواعد العامة. ويتعيّن علىٰ المسؤول التنفيذي في مثل هذا الموقع أن يتحرَّى تجارب الآخرين.

وهنالك الحادثة الاستثنائية الحقيقية التي يجب علىٰ المسؤول التنفيذي أن يميِّزها. ومن الأمثلة علىٰ هذا النوع:

إنِ ذلك الانقطاع الكبير في التيار الكهربائي الذي أغرق شمال، وشمال شرق أميركا في الظلام من سان لورانس وحتى واشنطن في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) سنة 1954، وكان ذلك ـ حسب التفسيرات الأولية ـ حدثاً استثنائياً حقاً. ومثله ما حدث في مأساة العقار «ثاليدوميد» thalidomide الذي أدَّىٰ إلىٰ ولادة أعداد كبيرة من الأطفال المشوَّهين في مطالع الستينيَّات. وقد قيل إن احتمال وقوع أي من هذه الحوادث هو واحد في كل عشرة ملايين، أو واحد كل مئة مليون، وإن احتمال وقوع هذه الحوادث مرَّة أُخرى ليس إلاَّ كاحتمال تحلُّل هذا الكرسي الذي أجلس عليه الآن إلىٰ ذراته التي يتكوَّن منها.

فالحوادث الفريدة نادرة الوقوع. وإذا ظهرت واحدة منها كان من واجب صانع القرار أن يسأل: هل هذه حالة استثنائية حقيقية، أم إنها الظهور الأول لنوع جديد؟ ذلك أن الظهور الأول المبكر لمشكلة عامة جديدة هو من الصنف الرابع والأخير للحوادث الذي تتعامل معه عملية صنع القرار. وهكذا:

> أصبحنا نعرف الآن أن كلا من حادثتي انقطاع التيار في الشمال الشرقي من أميركا ومأساة العقار «ثاليدوميد» ـ في ظل التكنولوجيا الحديثة للطاقة أو علم الأدوية ـ إنما كانتا أول الحوادث التي يحتمل تكرّر وقوعها إلىٰ حدّ ما، ما لم يتم العثور علىٰ حلول شاملة.

إن جميع الحوادث، إلاّ ما كان منها فريداً حقاً، تحتاج إلىٰ حل شامل. فهي إمّا أن تكون بحاجة إلىٰ قاعدة أو سياسة أو مبدأ. وبمجرد أن يوجد المبدأ الصحيح، يصبح التعامل مع جميع مظاهر هذه الحالة الشاملة ممكناً بصورة عملية «براغماتية» ـ أي: بملاءمة القاعدة مع صُلْبِ ظروف الحالة. فالحوادث الفريدة تحتاج إلىٰ معالجة كل منها علىٰ حدة. وليس بوسع المسؤول التنفيذي أن يضع قاعدة لما هو استثنائي.

إن صانع القرار الفعَّال ينفق وقتاً ليحدِّد الحالة الجارية من بين الحالات الأربع المختلفة. ذلك أن التصنيف الخاطىء ينتج قراراً خاطئاً.

وإن أكثر الأخطاء شيوعاً عند صنَّاع القرار هو معاملة

الحالة العامة وكأنَّها سلسلة من أحداث فريدة. ذلك أن يكون صانع القرار براغماتياً في حين يكون يفتقر إلىٰ الفهم وإلىٰ المبدأ الشامل، فتكون النتيجة الحتمية هي الإحباط والعبث. وقد كان هذا واضحاً ـ حسب اعتقادي ـ في فشل أكثر سياسات إدارة كندي سواء أكانت داخلية أم خارجية. ولننظر:

> لقد أحرزت هذه الإدارة بكل أعضائها اللامعين نجاحاً أساسياً واحداً فقط، إبّان أزمة الصواريخ الكوبية. ولم تحقّق هذه الإدارة شيئاً غير هذا. وقد كان السبب الرئيسي بكل تأكيد ما أطلق عليه أعضاء هذه الإدارة اسم «البراغماتية»، بالتحديد، وهي رفض الإدارة تطوير قواعد ومبادىء، وإصرارها علىٰ معاملة كل شيء حسب مضمونه. وكان واضحاً للجميع، بما فيهم أعضاء الإدارة، أن الفَرَضِيَّات الأساسية التي استندت إليها سياساتها ـ تلك الفَرَضِيَّات الصالحة لسنوات ما بعد الحرب مباشرة ـ أَخذت شيئاً فشيئاً تبتعد عن الواقعية دولياً، كما في الأُمور الداخلية خلال الستينيَّات.

ومن الأخطاء الشائعة أيضاً، معالجة الحادثة الجديدة وكأنها نموذج آخر لمشكلة قديمة، حيث يُظَنُّ وجوب تطبيق القواعد القديمة:

> وهذا هو الخطأ الذي فاقم سريعاً انقطاع التيار الكهربائي المحلي علىٰ حدود نيويورك ـ أنتاريو، فحوّلها إلىٰ ظلام دامس في الشمال الشرقي. وَطَبَّق مهندسو الطاقة،

وبخاصة في مدينة نيويورك، القاعدة الصحيحة علىٰ الحمل العادي الزائد للتيار. ولكن أجهزتهم كانت تشير إلىٰ أن شيئاً غير عادي كان يجري مما استوجب اتخاذ ترتيبات استثنائية بدلاً من الترتيبات القياسيَّة المعتادة.

بالمقارنة، كان النصر العظيم والوحيد للرئيس كندي في أزمة الصواريخ الكوبية قائماً علىٰ قبوله التحدي بالتفكير في سبب حادثة غير عادية واستثنائية. وبمجرد قبوله هذا التحدي، أدَّت مصادره الهائلة من الفطنة والشجاعة دوراً فعَّالاً.

التعريف

وعندما تصنّف مشكلة ما علىٰ أنها شاملة أو فريدة، يمكن وقتها تحديدها بيسر إلىٰ حد ما. «وعلىٰ أي شيء يدور كل ذلك؟» «وما هو المفتاح لهذه الحالة؟» إنهم صنّاع القرار الفعَّال وحدهم يدركون أن خطر هذه الخطوة ليس في التحديد الخاطىء؛ بل في ظاهرها المخادع وغير المكتمل. ومثال ذلك:

> تمسَّكت صناعة السيارات الأمريكية بتعريف مقبول ظاهرياً وناقص لمشكلة سلامة السيارات. فكان ذلك نقص في الوعي أكثر مما هو عدم رغبة في إنفاق المال علىٰ هندسة السلامة، وقد أدَّى ذلك سنة 1966 إلىٰ تعرّض هذه الصناعة إلىٰ هجوم مباغت وعنيف في الكونغرس بسبب سياراتها غير الآمنة، في حالة من الارتباك. ولكن هذه

الدعوىٰ بأن هذه الصناعة لم تعط السلامة حقَّها من الانتباه هي دعوى مجانبة للحقيقة.

فعلىٰ النقيض من ذلك، عملت هذه الصناعة جاهدة في هندسة سلامة طُرق السفر وفي تدريب السائق، اعتقاداً منها بأن هذين هما موضع الاهتمام الرئيسي. فالحوادث تُرَدُّ إلىٰ غياب عنصر السَّلامة في كلٍ من الطرق والسائقين، وهذه أسباب مقبولة في ظاهرها. وهكذا بادرت جميع الحملات المهتمة بأمور سلامة السيارات، بدءاً من شرطة مرور الطُّرق، والمدارس الثانوية، إلىٰ تبنّي هذه الأهداف في حملاتهم. وقد أَسفرت هذه الحملات عن نتائج. فقد انخفض عدد الحوادث علىٰ الطُّرق المبنيّة علىٰ أُسس السَّلامة. كما لُوحظ مثل هذا لدى السَّائقين المتدرّبين علىٰ السلامة. رغم انخفاض نسبة الحوادث (في ألف سيارة أَو في ألف ميل تقطعه سيارة)، ظلّ العدد الإِجمالي للحوادث يتصاعد وتزداد حِدَّتُه. وكان لا بُدَّ أن يَتَّضِحَ، زمناً طويلاً قبل ذلك، أن شيئاً ما يجب عَمَلُهُ، يَتَعلَّق باحتمالات بسيطة لكنها علىٰ أهمية عظيمة تُسَبِّبُ الحوادث، رغم قوانين السَّلامة والتدريبات من أَجل السَّلامة.

وهذا يعني أنه ينبغي لحملات السَّلامة في المستقبل، أن تكملها هندسة تُقلِّل من خطورة الحوادث ذاتها. وكما يتم تصميم السيارات لكي تتحقَّق السَّلامة فيها إِذا استعملت استعمالاً حسناً، فإِنه ينبغي وضع تصميم لها أيضاً لتكون أَكثر سلامة في حال إِساءة استعمالها.

وهنالك إِجراء وقائي وحيد يمنع من الوقوع في تعريف ناقص: وذلك أن يراجَعَ التعريف مرَّة بعد أُخرى، مقاساً علىٰ جميع الحقائق الملحوظة، ونبذ كل تعريف يقصِّر عن استيعاب أي من هذه الحقائق.

ويتقصَّى صنَّاع القرار الفعَّال باستمرار الأدلَّة التي تظهر أن شيئاً ما غير سوي أَو غير عادي يحدث، فنراهم دائما يتساءلون: هل كان التعريف يفسِّر الحوادث الملحوظة، وهل كان يفسِّرها كلّها؟ ونراهم يدوِّنون ما يتوخون أن يحقِّقه التعريف عند وقوع الحوادث، كأَن يمثل ذلك بإِلغاء وقوع الحوادث، ثم يقوم بعد ذلك بإِجراء اختبارات منتظمة للتأكّد من إِمكان تحقُّق هذا فعلاً. وأخيراً إِنهم يمعنون التفكير مرَّة أُخرى كلما لاحظوا شيئاً شاذاً، ويرون ظواهر لا تفسير لها، أَو عند انحراف مجرى الأَحداث عن الغايات المرجوة ـ ولو في التفاصيل.

فتلك هي القواعد التي وضعها هيبوقراط، من حيث الجوهر، للتشخيص الطبي قبل 2000 سنة خَلَت. وهي قواعد الملاحظة العلمية التي كان أرسطو أول من وضعها وأكّدها غاليليو قبل 300 سنة. وبعبارة أُخرى، إِنها قواعد قديمة ومشهورة ومجرّبة علىٰ مر الدهور، يستطيع المسؤول التنفيذي أن يتعلّمها ويطبِّقها بصورة منتظمة.

المواصفات

يعتبر تحديد مواصفات واضحة لما يجب أن يحقِّقه القرار العنصر الأَساسي التالي في عملية صنع القرار. فمثلاً، ما هي الأَغراض المراد أن ينتهي إِليها القرار؟ وما هي أَقل الأَهداف التي يجب أن يبلغها القرار؟ وما هي الشروط المطلوب تحقيقها؟ تلك أُمور تُعرف علمياً بـ«الشروط الحديَّة» boundary conditions، ولكي يكون القرار فعَّالاً يجب أن يستوفي الشروطَ الحديَّة. فلننظر:

سأل ألفريد بي. سلون الابن Alfred P. Sloan Jr. نفسه عندما تسلَّم زمام الأمور في شركة جنرال موتورز سنة 1992: «هل نستطيع تحقيق أغراضنا بإِلغاء استقلالية رؤساء الأقسام؟» فكان جوابه بوضوح سلبياً. إِذ إِن الشروط الحديَّة لمشكلته تتطلَّب سُلطَةً ومسؤوليةً في مراكز العمل الرئيسية. إِن الحاجة إِليها كانت بمقدار الحاجة إِلىٰ الانسجام والرقابة في المركز. كان الجميع، قبل سلون، يرون هذه المشكلة مشكلة أشخاص لا تحسم إِلاَّ بالصراع علىٰ النفوذ الذي يتمخض في النهاية عن خروج أحدهم منتصراً. فأَدرك سلون أن الشروط الحديَّة تقتضي حلاً لمشكلة أساسية يكون حلّها عبر هيكلية جديدة: بإِلغاء المركزية التي أوجدت التوازن بين الاستقلال الذاتي المحلي للعمليات وهيمنة الإِدارة والسياسة المركزيتين.

إن قراراً لا يُلبِّي الشروط الحديَّة هو أسوأ من قرارٍ يُعَرِّفُ المشكلة تعريفاً خاطئاً. إنه ليستحيل إنقاذُ قرارٍ انطلَقَ من بُنيَة صحيحة لكنَّه قَصَّرَ عن بلوغ النتيجة المرجُوَّة. أضف إلىٰ ذلك، إن التفكير النَيِّرَ في الشروط الحديَّة هو ضرورة لمعرفة الوقت الذي يجب عنده التَخَلِّي عن القرار. إن أكثر الأَسباب الشائعة لفشل قرار ما ليست في أَنها أخطاء كامنة في الأصل. بل إنها نتيجة لتغيّر الأهداف ـ والمواصفات ـ المفاجىء، الذي حَوَّلَ ما كان قراراً صحيحاً من قبلُ إلىٰ قرار غير ملائم. وطالما كان صانع القرار لا يحافظ علىٰ وضوح الشروط الحديَّة، حيث يجعل استبدال القرار والمناورة حوله بسياسة ملائمة جديدة ممكناً، فإنَّه لن يشعر أن أُموراً قد تغيَّرت. ونمثِّل لذلك:

> لقد تعرَّض فرانكلين روزفلت إلىٰ هجوم مرير بسبب تحوُّله من مرشح محافظ سنة 1932 إلىٰ رئيس راديكالي سنة 1933. ولكن روزفلت لم يتغيَّر، وإنما تغيَّرت المواصفات، بعد أن حدث انهيار اقتصادي مفاجىء بين صيف سنة 1932 وربيع سنة 1933. فسياسة إنعاش الاقتصاد القومي ـ التي كان يمكن لها أن تكون سياسة محافظة، لم تعد ملائمة ـ في عصر التعطيل الرسمي ـ تعطيل البنوك Bank Holiday ـ حيث صار لزاماً أن يتم التلاحم السياسي والاجتماعي في هدف واحد. ومع تغيُّر الشروط الحديَّة بادر روزفلت فوراً إلىٰ إحلال الهدف السياسي وهو الإصلاح، محل هدفه الاقتصادي السابق «الإنعاش».

ولتحديد أخطر القرارات الممكنة، فإننا نحتاج إلىٰ التفكير بوضوح في الشروط الحديَّة قبل كل شيء؛ وهو قرار تكون المواصفات التي يجب تلبيتها فيه متضاربة في أساسها. وبكلام آخر، هو أنه قرار يحتمل «مجرد احتمال» أن يكون فاعلاً إذا لم يحدث أي خطأ مهما كان. فالقرار المعروف باسم «قرار خليج الخنازير» الذي اتخذه الرئيس كندي هو خير مثال كلاسيكي:

> حين كانت الإطاحة بنظام كاسترو أحد بنود أو مواصفات القرار الصريحة. وكان البند الآخر هو جعل الغزو يبدو كأنه ثورة عفوية للكوبيين، وكان توافق هذين البندين معاً ممكناً فقط لو قامت ثورة تجتاح الجزيرة ضد كاسترو لتشل الجيش الكوبي. ورغم أن هذا لم يكن يبدو مستحيلاً، ولكن تعذُّر ذلك كان واضحاً في دولة بوليسية تُحكِمُ قَبْضَتَها.

تسمَّى هذه القرارات عادة «مقامرة». إنها تنتج عما هو أقل عقلانية من المقامرة، أي وجود أمل واحد مقابل الأمل بأن تتحقَّق مواصفتان، (أو أكثر)، متعارضتان بوضوح في آن معاً. وذلك هو توقُّع حدوث معجزة؛ ولكن المزعج ليس في كون المعجزات نادرة الوقوع، بل، وللأسف، في عدم إمكان التعويل عليها بمفردها.

من المحتمل أن يتخذ كل إنسان قراراً خاطئاً. ولكن لا مسوّغ للمسؤول التنفيذي أن يصنع قراراً ذا معنى في ظاهره، غير أنَّه في الحقيقة لا يفي بالشروط الحديَّة.

القــــرار

إن علىٰ المسؤول التنفيذي أن يبدأ بما هو صحيح، وليس ما هو مقبول. ذلك أن حلاً وسطاً ضروري دائماً في النهاية. ولكن إذا كان ما يحقّق الشروط الحديَّة مجهولاً، عندئذ يختلط الأَمر علىٰ صانع القرار، فلا يستطيع أن يميِّز بين التسوية الصحيحة والتسوية الخاطئة. وقد ينتهي به الأَمر إِلىٰ إجراء تسوية خاطئة. فلننظر:

> كنت تعلّمت هذا الدرس سنة 1944، حين بدأت أول مهمَّة استشارية كبيرة، كانت المهمة دراسة بنية إدارة شركة جنرال موتورز وسياساتها. حيث استدعاني ألفريد بي. سلون الابن إِلىٰ مكتبه ـ وقد كان آنذاك رئيساً لمجلس الإِدارة ومسؤولاً تنفيذياً رئيسياً للشركة ـ وقال لي: «لن أقول لك ما الذي ينبغي أن تدرسه وتكتبه، ولا النتائج التي ينبغي أن تتوصَّل إليها، إنها مهمتك. وإن وصيتي الوحيدة إليك هي أن تدوِّن ما تظنّه صواباً كما تراه. وحَذَارِ أن تحسب لرد فعلنا حساباً، ولا لما نرضى أَو نكره. وفوق كل هذا وذاك، لا تشغل نفسك بحلول وسط قد تلزم لتجعل نتائجك مقبولة. فليس في هذه الشركة مسؤول تنفيذي واحد لا يعرف كيف يصنع كل تسوية يمكن تصوّرها دون مساعدة منك. وإنما لا يستطيع وضع تسوية صحيحة ما لم تعلِّمه بداية ما هو الصواب».

والمسؤول التنفيذي الفعَّال يُدرك أن هناك نوعان مختلفان من التسوية، أَو الحلول الوسط، أحدهما، يعبِّر عنه المثل القديم: «نصف رغيف من الخبز خير من فقدان الخبز»، والنوع الثاني، هو ما نستخلصه بوضوح من حكم سليمان في قضية الطفل المتنازع فيها «نصف طفل أسوأ من فقدان الطفل كلياً». ففي المثال الأول، نجد أن الشروط الحديَّة ما تزال متحقِّقة. فوجود الخبز يعني وجود الغذاء، وإن نصف رغيف هو طعام علىٰ كل حال. ولكن نصف طفل لا يفي بالشروط الحديَّة، ذلك أن نصف طفل لا يمثِّل نصفاً حياً نامياً.

إن القلق حول ما هو مقبول وما يجب علىٰ صانع القرار أن يقول أَو لا يقول مما لا يثير مقاومة ما إنما هو مضيعة للوقت. ذلك أن الأمور التي تثير القلق قلّما تقع، بينما قد تتحوَّل فجأة الصعوبات والعقبات التي لا ترد علىٰ البال إِلىٰ صعوبات وعقبات يتعذَّر تذليلها. وبعبارة أُخرى، لن يكسب صانع القرار شيئاً إذا ما بدأ يسأل «عمّا هو مقبول». ذلك أنَّه، وخلال قيامه بالجواب عن سؤاله هذا يضيِّع، في أَكثر الحالات ما هو أهم، ويخسر ما يسنح له من الفرص للخروج بجواب فعَّال، ناهيك عن كونه صحيحاً.

الفعل

يعتبر تحويل القرار إِلىٰ فعل، خامس أهم العناصر في

اتخاذ القرار. وبينما يعتبر التفكير بالشروط الحديَّة من أصعب مراحل صنع القرار، نجد أن تحويله إِلىٰ عمل فعلي هو أَكثر مرحلة استنزافاً للوقت. لذا، لا يُعتبر القرار فعَّالاً ما لم يحمل في مضمونه ابتداءَ التزامات تنفيذه.

وفي الواقع، لا يعتبر «قرار» قد تم ما لم يعهد به إِلىٰ من يتولَّى مسؤولية حمله وتنفيذه في خطوات محدَّدة. وإِلىٰ أن يتم ذلك، يبقى القرار «نيَّات حَسَنة» فحسب.

إن تدفّق بيانات سياسيّة عدَّة، وبخاصَّة تلك المتعلِّقة بالأَعمال والتي لا تحمل التزاماً بالتنفيذ، تبقىٰ غير ملزمة أحداً بمسؤولية عمل محدَّد. وينحو آخرون في مؤسَّسة ما وللعجب، لينظروا إِلىٰ مثل هذه البيانات نظرة ساخرة ما لم تكن مما تعلن الإِدارة العليا أنّها لن تفعله.

إن تحويل قرار إِلىٰ فعل يتطلب الإِجابة علىٰ عدد من الأَسئلة المتميزة: مَنْ هو الذي يجب أن يعرِّف عن هذا القرار؟ ما هو الفعل الذي يجب اتخاذه؟ من سينفذه؟ ما الذي ينبغي أن يكون عليه الفعل كي يستطيع الذين يُعْهَدُ إليهم تنفيذه أن ينفذوه؟ أما السؤال الأول والسؤال الأخير، فإنهما ينظر إليهما غالباً بنتائج رهيبة. إن قصة غدت أسطورة بين باحثي العمليات تصوِّر لنا أهمية السؤال «مَنْ ينبغي له أن يعلم؟»:

ثمَّة شركة كبيرة، تنتج معدات صناعية قرَّرت منذ بضع

سنين أن توقف إنتاج أحد منتجاتها الذي ظلّ سنين طويلة علىٰ خط إنتاج العُدَد، وكان الكثير منها ما زال قيد الاستعمال. لذلك تقرَّر بيع هذا النموذج المنتج إلىٰ المالكين الحاليين للمعدات القديمة كبديل لمدَّة ثلاث سنوات أُخَر، ثم يوقف صنعه وبيعه بعد ذلك. وهكذا تدنَّى الطلب علىٰ هذا النموذج سنين عديدة ليعود مرَّة أُخرى ليرتفع بحدة، مباشرة حين عاد الزبائن يطلبونه استعداداً لليوم الذي سوف يختفي فيه هذا النموذج. فلم يخطر لأحد أن يسأل: «من الذي يجب أن يُحاط علماً بالقرار؟».

لقد ظلّ الموظف المكلّف بشراء القطع التي يتكوَّن منها ذلك النموذج جاهلاً بالقرار، إذ لم يُعْلِمه به أحد، واستمر يطلب تلك القطع وفق نسبة معلومة، لأن المبيعات الجارية لم تتغيَّر.

ولمَّا حان وقت توقيف إنتاج المزيد من هذا النموذج، كان لا يزال في مستودعات الشركة كميات من القطع تكفي للإنتاج مدة ثماني إلىٰ عشر سنوات أُخرى كان يجب تهليكها بخسارة كبيرة.

ولا بد أن يكون الفعل التنفيذي منسجماً أيضاً مع مكانيات الأَشخاص الذين سيقومون بتنفيذ القرار:

إن شركة أَمريكية كيميائية كبرىٰ قد وجدت في السنوات الأخيرة أن لها مبالغ من المال كبيرة مجمَّدة في دولتين

في غرب إفريقية. ولكي تحمي الشركة هذا المال لجأت إدارتها العليا إلىٰ استثماره محلياً في أعمال يمكن أن: (1) تُسهم في الاقتصاد المحلي، (2) ولا تحتاج إلىٰ الاستيراد من الخارج، (3) وإذا ما أحرزت نجاحاً، أن تكون من نوع يمكن بيعه إلىٰ مستثمرين محليين عندما يصبح تحويل العملة ممكناً. ولتأسيس هذه الأعمال، قامت الشركة بتطوير عملية كيميائية بسيطة لحفظ الفواكه المدارية، التي هي محاصيل رئيسية في هذين البلدين، والتي كانت حتى ذلك الحين تتعرَّض للتلف والفساد أثناء نقلها إلىٰ أسواقها في الغرب.

وهكذا نجح المشروع في البلدين. ففي أحدهما أقام المدير المحلي هذه العملية بطريقة تحتاج إلىٰ إدارة ذات مهارة عالية وتدريب فني رفيع من نوع لا يتوفَّر بسهولة في غرب إفريقية. أما في البلد الآخر، فقد فكَّر المدير المحلي بإمكانيات الناس الذين سوف يناط بهم العمل. وبالتالي، فقد عمل جاهداً ليجعل الأسلوب والعملية بسيطين، وأن يعمل في المشروع من بدايته حتى أعلىٰ مستوى في الإدارة عاملون مَحَليين.

وبعد مرور بضع سنين، سمح بتحويل العملة من هذين البلدين. ورغم الازدهار الذي تحقَّق، لم يكن مُمكناً العثور علىٰ مشترٍ واحد في البلد الأول. حيث لا يوجد هناك من يمتلك المهارات الإدارية والفنِّيَّة الكافية لتسيير العمل. لذلك

كان لزاماً تصفية العمل مع تحمُّل الخسارة. أما في البلد الآخر، فقد تهافت كثير من المستثمرين علىٰ شراء هذا العمل الذي مكَّن الشركة من استرجاع رأس مالها الأَصلي المستثمر، مضافاً إِليه ربح كبير.

> لقد كانت العملية الكيميائية والمشروع الذي بني عليها هي نفسها في البلدين. ولكن لم يكن في البلد الأول من يسأل: ما هي نوعية الناس المتوفرة لدينا لتنفيذ هذا القرار؟ وماذا يمكنهم أن يعملوا؟ وكنتيجة لذلك وقع القرار نفسه في الإِحباط.

إِن الالتزام بالعمل تتضاعف أهميته عندما يضطر الناس إِلىٰ تغيير سلوكهم، أَو عاداتهم، أَو مواقفهم إِذا كان للقرار أن يصبح فعَّالاً. وهناك يجب علىٰ المسؤول التنفيذي ألاَّ يتأكّد من تحديد المسؤولية عن العمل فحسب، بل أن يتأكَّد من أن الأَشخاص المنتدبين له قادرون علىٰ تنفيذه أيضاً. ويتعيّن بذلك علىٰ صانع القرار أن يتحقَّق من أن تدابير الإِنجاز ومعاييره، وحوافز الذين يحملون مسؤولية التنفيذ، قد تغيَّرت في آن معاً. وإِلاَّ وقعت عناصر الشركة في صراع داخلي انفعالي يفضي إِلىٰ الشلل. اُنْظُرْ إِلىٰ هذين المثالين:

> عندما قرَّر ثيودور ڤيل Theodore Vail رئيس مجلس إِدارة شركة «بيل سيستم» للهاتف Bell System، أن عمل هذه الشركة هو عمل خدمات. ويفسِّر هذا القرار إِلىٰ حد كبير

كيف أن نظام الهاتف في الولايات المتحدة وكندا مِلْكاً للمستثمرين وليس مِلْكاً عاماً. وربما كان بقي عرض هذه السياسة مجرد رسالة ميّتة لولا أن وضع ڤيل معايير للأداء، وتبنَّاها لتكون وسيلة تسبر أداء المديرين وتحدِّد بالتالي مكافأتهم. وكان مديرو «بيل» في تلك الأيام قد اعتادوا أن يُقاس أداؤهم بالربح المحقَّق، أَو علىٰ الأَقل بانخفاض تكاليف وحداتهم. وقد أدَّت المعايير الجديدة إلىٰ قبولٍ سريع للأهداف الجديدة.

وعلىٰ نقيض المثال السَّابق، كان فشلِ رئيس مجلس إدارة ومسؤول تنفيذي لامع لشركة أَمريكية عريقة في محاولة تفعيل بُنية وأهداف جديدة للشركة. لقد قبل الجميع ضرورة التغيير. حيث بدت سِمات الشيخوخة واضحة علىٰ الشركة أمام منافسين صغار، وقادمين إلىٰ السوق جُدُد، أخذوا يُحْكِمون الخناق عليها بشراسة. وبدلاً من أن يتخذ رئيس مجلس الإدارة الخطوة المناسبة ليحقِّق تقبُّل الأفكار الجديدة قام، في محاولة منه لتهدئة المعارضة، بترقية رموز المدرسة القديمة البارزين إلىٰ أَعلى المراكز المرموقة وأضخمها راتباً، ولا سيما إلىٰ ثلاثة مناصب جديدة لنائب الرئيس التنفيذي. فاستخلص باقي عناصر الشركة من هذا التصرُّف أن المكافآت تمنح لقاء سلوك يناقض ما يقتضيه المجرى الجديد للعمل. وهكذا استنتج كل فرد أن هذا هو ما تريده الإدارة العليا، وسوف تعطي عليه المكافآت.

لا يقوى علىٰ فعل ما فعله «ڤيل» إلاَّ المدير التنفيذي الأعظم فاعلية، حيث أقام تنفيذ قراره في صلب القرار نفسه. ولكن بوسع كل مدير تنفيذي أن يفكِّر من خلال ماهيَّة التزامات التنفيذ التي يحتاجها قرار معيَّن، وما هي مهمَّات العمل التي تنتج عنه، ومَنْ هم الأَشخاص الجاهزون لوضعه موضع التنفيذ.

المعلومات الراجعة The Feedback

أخيراً، يجب أن يتضمَّن القرار كجزء منه آليّة مراقبة المعلومات ونقلها علىٰ نحو يؤمِّن استمرارية اختبار التوقعات التي تُبنى عليها القرارات. والقرارات يصنعها البشر الذين هم عُرضة للخطأ، وإِن أعمالهم في أفضل الحالات لا تدوم طويلاً. وإِن أفضل قرار ينطوي علىٰ احتمال كبير للخطأ، حتى القرار الأَكثر فعالية، فإِنَّه سوف يصبح في النهاية مهملاً.

ولا يحتاج هذا إِلىٰ توثيق. فكل مدير تنفيذي ينشىء عادة معلومات راجعة Feedback منظَّمة، من تقارير وأَرقام ودراسات ضمن قراره، لمراقبة القرار والإِخبار عنه. غير أَن الكثير من القرارات، رغم وجود كل هذه التقارير الراجعة، لا تبلغ النتائج المرجوة منها، أَو لا تكون قرارات فعَّالة. ومَثَلُ ذلك كَمَثَلِ من يحاول أن يتخيّل المنظر من جبل ماترهورن Matterhorn بدراسة خارطة سويسرا، وهي فكرة مجرَّدة، كذلك لا يمكن تقييم قرار ما، تقييماً كاملاً ودقيقاً من خلال دراسة تقرير، لأَن القرارات ما

هي إِلاَّ أُمور تجريديَّة.

إِن صانعي القرار الفعَّال يدركون هذا الأَمر ويتبعون قاعدة طوَّرها العسكر منذ زمن بعيد. فالقائد الذي يصدر قراراً لا يعتمد علىٰ التقارير ليرى كيف يسير تنفيذ القرار. بل إِنه يذهب هو أَو مساعده بنفسه ليرى ذلك. والسبب في ذلك ليس أن صانع القرار الفعَّال، أَو القائد الفعَّال، لا يثق بمرؤوسيه، بل إِنهم تعلَّموا الطريقة الصعبة بإِلغاء الاتصالات التجريديَّة النظرية.

ومع مجيء الكومبيوتر سوف يصبح عنصر المعلومات الراجعة أَكثر أهمية، حيث يتوقع أن يكون صانع القرار مبعداً عن مسرح الأَعمال. وما لم يقبل صانع القرار، حقيقة أنَّه خير له أن يخرج وينظر بنفسه إِلىٰ مسرح الأَعمال، فسوف ينأى عن الواقع باستمرار. وكل ما يمكن للكومبيوتر أن يتعامل به هو أشياء مجرَّدة. ولا يمكن الركون إِلىٰ المجرَّدات إِلاَّ في حال تمحيصها باستمرار بموازنتها مع النتائج الحقيقية. ومن غير هذا النهج فإِنَّها تكون مضلّلة حتماً.

إِن الطريقة المُثْلَىٰ للمدير التنفيذي، إِن لم تكن الوحيدة، هي أن يأخذ زمام المبادرة، ويختبر بنفسه الفَرَضِيَّات التي بنى عليها القرار ليتأكَّد إِن كانت ما تزال صالحة، أم إِنها في طريقها إِلىٰ الإِهمال وأصبحت بحاجة إِلىٰ إِعادة نظر. ذلك أن من واجب المدير التنفيذي أن يتوقَّع دائماً اضمحلال الفَرَضِيَّات، عاجلاً أَو آجلاً، لأن الحقيقة لا تقف جامدة أمداً طويلاً.

وإن الفشل في الخروج للاطلاع علىٰ الواقع هو سبب نمطي للتشبُّث طويلاً بمنهج للعمل فَقَدَ صلاحيته أو حتى معقوليته. وينطبق هذا علىٰ القرارات المتعلِّقة بالأَعمال فضلاً عن السياسات الحكومية. ويفسّر بكل وضوح فشل سياسة ستالين في أوروبة أثناء الحرب الباردة، كما يفسّر عدم قدرة الولايات المتحدة علىٰ ملاءمة سياساتها مع واقع عودة أوروبة إِلىٰ الازدهار والنمو الاقتصادي، ويفسِّر كذلك تخلُّف البريطانيين حتى وقت متأخِّر عن قبول حقيقة السوق الأوروبية المشتركة. أضف إِلىٰ ذلك، وعلىٰ حد خبرتي في كل عمل قمت به، يعتبر التقاعس عن الخروج والتعرُّف علىٰ الزبائن والأَسواق والمنافسين ومنتجاتهم، سبباً أساسياً للقرارات الرديئة الخاطئة وغير الفاعلة.

يحتاج صانعو القرارات إِلىٰ معلومات منظَّمة لتكون مرجعاً لهم وكذلك إِلىٰ تقارير وأَرقام. فإِذا افتقدوا هذه المعلومات الراجعة حول التعرُّض للواقع بصورة مباشرة ولم يلزِموا أنفسهم بالخروج والاطلاع بأنفسهم يكونون قد أوقعوا أنفسهم في الدوغماتية العقيمة.

ملاحظة ختامية

يُعتبر صنع القرار أحد مهمَّات المدير التنفيذي فحسب. ولا يحتاج ذلك إِلاَّ لجزء يسير من وقته. غير أن صنع القرارات

الهامَّة مهمَّة محدَّدة، لا يقوم بها إلاَّ المدير التنفيذي.

وإن المدير التنفيذي الفعَّال يَتَّخِذُ هذه القرارات كإجراءات منتظمة، مُحَدَّدَة أهدافها بوضوح، وبخطوات متسلسلة متميِّزة. إن الذي يُميِّزُ المديرَ التنفيذي الفعَّال هو ما يُرْجَىٰ ـ بفضل موقعه ومعرفته ـ أن يَتَّخِذَهُ من قرارات هامَّة يعود أَثَرُها الإيجابي علىٰ الشركة كُلِّها، وعلىٰ أدائها ونتائجها.

إن المدير التنفيذي الفعَّال هو الذي يصنع مثل هذه القرارات وفق عملية منتظمة ذات عناصر واضحة المعالم، ووفق خطوات متسلسلة متميِّزة، ولكي يُتَوَقَّع أن يصبح مديراً تنفيذياً صانع قرارات هامَّة وإيجابية الأَثر علىٰ الشركة بأَسرها وعلىٰ أدائها ونتائجها، سواء بفضل الموقع أَو المعرفة، فإن هذا هو ما يميِّز المدير التنفيذي الفعَّال.

3 كيف تصنع القرارات المتعلقةٌ بالأَشخاص

يقضي المديرون التنفيذيون أكثر الوقت في إِدارة الأَشخاص، وصُنع القرارات المتعلقة بهم، أَكثر مما يقضون في أي أمر آخر، وذلك ما يجب عليهم حقاً. ليس ثمة قرارات أُخرى تَتَّسِمُ بطول بقاء نتائجها وصعوبة تغييرها مثل القرارات الخاصة بالأَشخاص. ومع ذلك يتَّخذ المدراء التنفيذيون عموماً قرارات رديئة في الترقيات والتوظيف. وهي في كل الاعتبارات لا يتجاوز أَفضل ما تحقّقه من نجاح 0,333: أي إِن ثلث هذه القرارات صحيح، والثلث الثاني هو أقل فعالية، والثلث الأخير عبارة عن قرارات فاشلة كل الفشل.

وليس ثمة موقع من مواقع الإِدارة يمكن أن تَتَحَمَّلَ فيه مثل هذا الأداء البائس. إِنه، في الواقع، ما لا يجدر بنا أن نَتَحَمَّلَه، ولا يجوز لنا أن نَتَحَمَّلَه. إِن المدراء الذين يصنعون القرارات الخاصَّة لن يبلغوا الكمال، ولكن ينبغي لهم أن يقتربوا منه كثيراً ما استطاعوا، وبخاصَّة أننا لسنا علىٰ إِطلاع ومعرفة في

أي مجال آخر من مجالات الإدارة أكثر مما نعرفه هنا.

غير أن هناك بعض القرارات المتعلقة بالأَشخاص قد اقتربت كثيراً من درجة الكمال. ففي أَيام معركة بيرل هاربر Pearl Harber، كان كل جنرال من جنرالات الجيش الأَمريكي متقدِّماً في السن. ورغم أن أحداً من الضباط الأصغر لم يَكُن قد اخْتُبِرَ في معركة، أَو في قيادة موقعة ذات شأن، فقد خرجت الولايات المتحدة من الحرب العالَمية الثانية بأَكبر عدد من الضبَّاط والجنرالات المؤهلين، مما لم يَتَحَقَّق لجيش آخر من قبل. لقد اختار جورج مارشال، رئيس هيئة أَركان الجيش، شخصياً كلَّ رجلٍ منهم. لم تكن كل اختياراته موفَّقة، ولكن، وبالتحديد، لم يبلغ أيٌّ منها الفشل الكامل.

كذلك كان ألفرد سلون الابن خلال فترة 40 سنة أَو نحوها من إِدارته شركة جنرال موتورز ينتقي كل مدير تنفيذي، نزولاً حتى مدراء التصنيع، والمراقبين، والمدراء الهندسيين، والميكانيكيين الرئيسيين، إِلىٰ أصغر فرع ثانوي. ولكن قِيَمَ سلون وآراءه قد تبدو ضيِّقة في المعايير المعاصرة. وقد تكون كانت كذلك، لأَنه لم يكن يهتم إِلاَّ في الأداء في شركة جنرال موتورز ولصالحها. فقد كان عمله الطويل في وضع الأَشخاص في المواقع المناسبة خاطئاً.

المبادئ الأساسية

ليس ثمّة من هو معصوم في الحكم علىٰ النّاس ولو في هذا الجانب علىٰ الأقل. غير أنّه توجد قلّة من المديرين التنفيذيين يتّخذون قراراتهم المتعلقة بالأشخاص بجدّيّة ويعملون عليها.

كان «مارشال» و«سلون» رجلين مختلفين كما يختلف اثنان من البشر، ولكنهما اتبعا المبادئ ذاتها في صنع قرارات تتعلّق بالأشخاص وهي:

- إذا أسندتُ عَمَلاً إلىٰ شخص لم يحسن أداءه، أكون قد ارتكبت خطأ، ولا يحق لي عندئذ أن ألومه ولا أن أتذمّر، فإنني أكون قد ارتكبت خطأ.
- «يحق للجندي أن تكون له قيادة قديرة». كان هذا مَثَلاً سائراً في أيام يوليوس قيصر. وعلىٰ المدير واجب في أن يتأكّد من حسن أداء المسؤولين في الشركة.
- إن من أخطر القرارات التي يصنعها المدير التنفيذي تلك التي تتعلّق بالعاملين في الشركة، لما لها من أثر علىٰ تحديد طاقة أداء الشركة، لذا يجدر بي أن أحسن صنع هذه القرارات.
- لا تُعطِ الموظفين الجُدد مهام كبيرة جديدة، لأن ذلك من شأنه أن يضاعف المخاطر. أسند مثل هذا النوع من العمل إلىٰ من تعرف سلوكه وعاداته ويحظى بالثقة

والمصداقية في الشركة. وضع القادم الجديد من أصحاب المستوى الرفيع في منصب راسخ، حيث تكون التوقعات معلومة والمساعدة جاهزة.

إن من أسوأ حالات الفشل التي شاهدتها كانت تلك التي طالت أَشخاصاً أوروبيين لامعين استخدمتهم شركات أَمريكية ـ كانت إِحداها في بيتسبرغ والأُخرى في شيكاغو ـ وذلك ليرأسا مشاريع أوروبية جديدة، وقد استُقْبِلَ كلٌّ من الدكتور هانس شميدت وم. جان بيرين (وهذان الاسمان وهميّان) بصفتهما عبقريان لدى وصولهما. وبعد سنة واحدة استُبعدا خائبين.

ففي بيتسبرغ لم يكن أحد يفهم أن تدريب ومزاج شميدت يحتاج بداية إِلىٰ فترة من ستة إِلىٰ تسعة أشهر في مهمته الجديدة، كي يفكِّر ويدرس ويخطِّط استعداداً للنهوض بعمل حاسم. ولم يخطر لشميدت أن بيتسبرغ كانت تنتظر منه القيام بعمل فوري وتحقيق نتائج مباشرة. ولم يكن في شيكاغو من يفهم شخصية بيرين الذي، رغم سداد رأيه وتمسُّكه بهدفه بعناد، كان سريع الاهتياج ومتقلِّب المزاج. كان يتحدَّث عن توافه الأُمور، ويطلق بالونات الاختبار الواحد تلو الآخر. وهكذا فشل هذان الرجلان في شركات لم تكن تعرفهما ولا تفهمهما، ولكنهما أدركا نجاحاً كبيراً فيما بعد في شركات أوروبية كمديرين تنفيذيين.

كذلك قامت شركتان أَمريكيتان بتأسيس مشاريع في

أوروبة، أحرزت في مستهل الأمر نجاحاً (بين نهايات الستّينيَّات وبدايات السبعينيَّات). وانْتَدَبَتْ كل منهما مديراً تنفيذياً من أَمريكا إِلىٰ أوروبة للبدء بالمشاريع. ولم يسبق لأيٍ من المديرين العمل أَو العيش في أوروبة، ولكنهما كانا معروفين حق المعرفة لدى أولئك القائمين في المكاتب الرئيسية للشركتين. وبعد ذلك أخفق هذان المديران إِخفاقاً ذريعاً في شركتيهما. وفي ذات الوقت، استخدمت كل من هاتين الشركتين عدداً من الشباب الأوروبيين في وظائف تنفيذية في مستوى فوق الوسط في الولايات المتحدة. وبعد بضع سنين أصبح للشركتين أَعمال راسخة في أوروبة إِضافة إِلىٰ مجموعة معتمدة من العناصر التنفيذية المدرَّبة والمتأقلمة لإِدارة أَعمالهما.

قبل ثلاثة قرون لاحظ دوق مارلبورو الكبير، أحد أَجداد وينستون تشيرشل، أن المشكلة الجوهرية في الائتلاف العسكري أن يوكل الإِنسان أمر النصر - إِن لم يكن أمر حياته - إِلىٰ قائد زميل يِعرفه من خلال شهرته فقط وليس بأدائه.

ولا يختلف الأَمر في الشركة عنه في الجيش، فمن غير معرفة شخصية قائمة علىٰ مدىٰ زمن، لا يمكن وجود الثقة ولا التواصل الفعَّال.

خطوات صنع القرار

فكما كانت هناك مبادئ أساسية قليلة لصنع القرارات، ثمة

خطوات هامة قليلة أيضاً يجب مراعاتها لصنع قرارات فعَّالة في نطاق الترقية والتوظيف.

فكِّرْ ملياً في المهمَّة

قد يدوم الوصف الوظيفي مدة طويلة. فعلىٰ سبيل المثال، لم يتغيَّر الوصف الوظيفي لمدير عام فرع شركة بدأت بتطبيق اللامركزية منذ 30 سنة. كما لم يتغيَّر الوصف الوظيفي لأساقفة الكنيسة الكاثوليكية أبداً منذ وضع القانون الكنسي أوَّل مرة في القرن الثالث عشر، مع أن المهمَّات تتغيَّر باستمرار وبصورة مفاجئة.

في أوائل الأربعينيَّات من القرن العشرين قلت مرة «لألفرد سلون» إِنه كان يقضي قدراً كبيراً من الوقت يفكِّر في مهمَّة لعمل مدير مبيعات عام ذي مستوى بسيط إِلىٰ حدٍ ما في فرع صغير لقطع الغيار، وذلك قبل أن يتم اختياره من بين ثلاثة مرشحين متساوين في المؤهلات. فأجابني «سلون» أن انظر إِلىٰ وصف ذات العمل الذي كان عليه أن يشغله في المرَّات القليلة السَّابقة. ولقد دهشت حين رأيت الاختلاف في شروط المهمة في كل مناسبة.

كان جورج مارشال، خلال الحرب العالَمية الثانية، إِذا أراد أن ينصِّب رجلاً كقائد فرقة يفكِّر ابتداءً في طبيعة المهمَّة مدة ثمانية عشر شهراً أو سنتين مقبلتين. فحشْد فرقة من الجنود

وتدريبها يُعتبر مهمة، وكذلك قيادة هذه الفرقة في المعركة مهمَّة أُخرى، وتسلّم قيادة فرقة مهزوزة إِلىٰ حدٍ بعيد ورفع معنوياتها وقوّتها القتالية هي أيضاً مهمّة.

عندما تكون المهمة اختيار مدير مبيعات إِقليمي جديد، يصبح واجب المدير التنفيذي المسؤول أن يتعرّف أولاً علىٰ لُبِّ المهمة وجوهرها؛ أهي مجرد توظيف وتدريب عناصر جديدة للمبيعات، إِذ إِن العناصر الحالية تقترب من سن التقاعد؟ أم هي فتح أَسواق جديدة، نظراً لأن منتجات الشركة، رغم كونها جيدة إِلىٰ جانب الصناعات القديمة في المنطقة، لم تستطع اختراق أَسواق جديدة نامية؟ أم إِن مجمل المبيعات ما يزال يأتي من منتجات يرجع عمرها إِلىٰ 25 سنة خَلَت، في حين ترغب الشركة في تحقيق حضور لمنتجاتها الجديدة في السوق؟ إِن كل موضوع من هذه الموضوعات يعتبر مهمّة متميّزة بحد ذاتها وبحاجة إِلىٰ شخص من نوع مختلف.

النظر في عدد من الأَشخاص المؤهلين

إِن كلمة «عدد» هنا هي الأَهم، إِذْ تعتبر المؤهلات الشكلية الحد الأَدنى للأخذ بالاعتبار، لأن عدم توفّرها يسقط أهلية المرشحين حكماً. وكذلك إِن وجود الانسجام بين الشخص المرشَّح والمهمة التي سوف تُسند إِليه، يُعتبر أمراً لا يقل أهمية، لذا لا بد للمدير التنفيذي، كي يتخذ قراراً ناجحاً، من دراسة ثلاثة من كل خمسة مرشحين.

التفكير الجادّ في كيفية النظر إلىٰ الأشخاص

عندما يتمّ المدير التنفيذي دراسة المهمَّة يكون قد فهم ما سوف يحتاج الشخص الجديد أن يفعله أولاً وبجهد مركَّز. والسؤال الجوهري هنا، ليس ما يستطيع هذا أَو ذاك المرشح أن يفعل أَو لا يفعل؟ بل: ما هي القدرات التي تتوفَّر لكل منهم، وهل هي المطلوبة للمهمَّة؟ إِن نقاط الضعف هي عبارة عن عقبات تؤدي بالطبع إلىٰ استبعاد المرشح. فعلىٰ سبيل المثال، قد يكون شخص ما ذو أهليَّة فنِّيَّة رفيعة لعمل ما. ولكن المهمَّة إِذا كانت تتطلَّب فوق كل شيء المقدرة علىٰ تشكيل فريق، ولم تكن هذه المقدرة متوفِّرة في المرشح، عندئذ لا يكون هذا الشخص مناسباً.

فالمدير التنفيذي الفعَّال لا يركِّز علىٰ نقاط الضعف ابتداءً. ذلك أن الأداء الجيِّد لا يبنى علىٰ نقاط الضعف، بل علىٰ نقاط القوَّة والمقدرة فقط. ففي مثال «مارشال» و«سلون» نجد أنهما كانا صاحبي متطلبات عالية جداً، وكان كلاهما يعرف أن المُعَوَّل عليه هو القدرة علىٰ القيام بالمهمَّة. فإِن تحقَّق ذلك تمكَّنت الشركة بعدئذ أن توفِّر باقي الأمور. فإِن لم تتوفَّر القدرة، فلا جدوىٰ من باقي الأُمور.

فإِذا احتاجت فرقة عسكرية، علىٰ سبيل المثال، إلىٰ ضابط لمهمَّة التدريب، كان مارشال يفتش عن شخص يستطيع

أن يحوِّل المجندين إلىٰ جنود. فكل شخص مناسب لهذه المهمَّة لا بد أن تكون لديه نقاط ضعف أُخرىٰ. فربما كان أحد المرشحين غير فعَّال كقائد تكتيكي، ولا تُرجىٰ منه جدوىٰ في الأُمور الاستراتيجية. وآخر كثير زَلأَت اللسان، تُوقِعُه زَلأَته في مآزق مع الصحافة. وثالث تافهٌ مَغْرورٌ مُتَبَجِّح دائم الصراع مع آمره. وكان قول مارشال في هذه الحال: لا مانع، هل يستطيعون تدريب المجنَّدين؟ فإن كان الجواب «نعم» أَو كان الجواب، علىٰ الأخص «هو خير مُدَرّب»، كان مارشال يُسنِد إليه المهمَّة.

كان كل من فرانكلين روزفلت وهاري ترومان، رئيسا الولايات المتحدة السابقين، يقولان حين كانا ينتقيان أعضاء وزاراتهما: «دع جانباً نقاط الضعف وقل لي أولاً ماذا يستطيع كل واحد منهم أن يفعل». قد لا يكون من قبيل المصادفة أن تجتمع لهذين الرئيسين أقوى الوزارات في تاريخ الولايات المتحدة الأَمريكية في القرن العشرين.

بحث مؤهلات كل مرشح مع مَنْ كان يعمل معه مِنْ قبل

لا قيمة لحكم المدير التنفيذي إذا كان منفرداً. ذلك أن كل واحد منا له انطباعه الأول وميوله، وأُمور يحبها وأُخرى يكرهها. لذا، فإنه حري بنا أن نصغي إلىٰ رأي الآخرين. فعند انتقاء ضباط الجيش، أَو الأساقفة للكنيسة الكاثوليكية، يُعتبر

هذا النوع من المناقشة المستفيضة خطوة رسمية في عملية الانتقاء. أما المدراء التنفيذيون فيقومون بها بصورة غير رسمية. كان هيرمان آبس الرئيس الأسبق لمصرف «دويتشه بنك» قد انتقى من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين الناجحين مؤخراً أكثر مما فعلت أية جهة أُخرى. فاصطفى بنفسه معظم مديري المستوى العالي الذين أنجزوا «المعجزة الاقتصادية» في ألمانيا بعد الحرب. فكان يختبر كل مرشح أولاً بالاشتراك مع ثلاثة أَو أربعة من رؤساء أَو زملاء المرشح السَّابقين.

تأكَّد مِنْ أن مَنْ تعنيه يستوعب العمل الذي سيُوكل إِليه

وبعد أن يمضي علىٰ تعيين الموظف ثلاثة أَو أربعة أشهر يجب أن يركِّز علىٰ ما يتطلَّبه ذلك العمل أَكثر مما كانت تتطلَّبه المهمات السَّابقة. وتقع علىٰ عاتق المدير التنفيذي مسؤولية أن يستدعي هذا الموظف وأن يقول له: لقد مضى عليك الآن ثلاثة أشهر كمدير مبيعات إِقليمي، أَو نحو ذلك، فماذا أنت فاعل لتنجح في عملك الجديد؟ عليك أن تفكِّر ملياً قبل أن ترجع إِليَّ بالجواب مكتوباً خلال أسبوع أَو عشرة أيام. إِلاَّ أنني أستطيع أن أخبرك بشيء واحد في الحال: إِن ما فعلته من أَعمال للحصول علىٰ الترقية لا تكاد تكون بالتأكيد هي نفسها الأَعمال الصحيحة والمناسبة لما أنت مقبل عليه الآن. فإِذا لم تتبع هذه الخطوة فلا تلومنَّ إِلاَّ نفسك، ولا تثريب علىٰ المرشح بسبب الأداء الرديء. لأنك أنت المقصِّر في أداء واجبك كمدير.

إِن مِنْ أهم أسباب فشل الترقيات هو عدم التفكير تماماً، وعدم مساعدة الآخرين علىٰ التفكير حول ما يتطلبه العمل الجديد. وكنموذج نمطي علىٰ ذلك، أذكر لك ما كان من أحد تلامذتي السَّابقين، الذي هاتفني منذ بضعة أشهر وكاد يجهش بالبكاء. قال لي: «إِنه حصل علىٰ فرصته الأولى والكبيرة منذ سنة مضت، وإِن شركته جعلته مديراً لقسم الهندسة. وها هي الآن أنهت عمله رغم قيامه بتصميم ثلاثة أصناف جديدة وناجحة، وهي الآن بصدد تسجيل براءاتها».

إِنها طبيعة البشر أن يحدِّث المرء نفسه فيقول: لا شك أنني أنجزت شيئاً صحيحاً وإِلاَّ لما حصلت علىٰ هذا العمل الجديد. لذا خير لي أن أُكثر من العمل الذي بسببه حصلت علىٰ هذه الترقية. وما كل الناس يدرك أن كل عمل جديد هو عمل مختلف يتطلَّب سلوكاً جديداً ومختلفاً. ويحضرني هنا أنَّه منذ خمسين سنة تحدَّاني رئيسي بعد أربعة أشهر من ترقيتي إِلىٰ موقع أعظم مسؤولية. ثم استدعاني وكنت أتابع ما كنت أعمله في السَّابق. ولكن رئيسي انتبه إِلىٰ أن واجبه كان يقضي أن يبصِّرني بأن أي عمل جديد، يعني سلوكاً جديداً وتركيزاً جديداً وعلاقات مختلفة.

قرارات ذات مخاطر كبيرة

تأتي القرارات التي يتَّخذها المديرون التنفيذيون بشأن

الأَشخاص العاملين مخيبة للآمال، في بعض الأحيان، رغم مراعاة جميع هذه الخطوات. فتُعتبر القرارات التي هي من هذا القبيل قرارات علىٰ جانب من الخطورة، ولكن لا مفرَّ من اتّخاذها.

فانتقاء شخص لمنصب مدير في شركة مهنية ـ لمختبر الأبحاث، أَو للأَعمال الهندسية، أَو للقسم القانوني ـ يكون بقرارات محفوفة بالمخاطر. فقد لا يتقبَّل المهنيّون بسهولة رئيساً لهم لا يحترمون مؤهلاته في هذا المجال. وفي حال اختيار مدير لقسم الهندسة، تنحصر الخيارات في مهندسين من الطبقة العليا في القسم، ويصدق هذا إِلىٰ أبعد الحدود عندما يُرَقَّىٰ مدير عمليات جيد الأداء إِلىٰ وظيفة في طاقم الإدارة، أَو لدى نقل خبير كبير في الإِدارة إِلىٰ موقع تنفيذي. وغالباً لا يتلاءم العاملون في العمليات من الناحية المزاجية مع عمل كبار موظفي الإِدارة، لما ينطوي عليه من توتر وإِحباط وعلاقات بين الموظفين، والعَكْسُ بالعَكْسِ. فقد يفقد مدير مبيعات إِقليمي ممتاز فاعليّته إِذا رُقِّي إِلىٰ وظيفة لدراسة السوق، أَو توقعات المبيعات، أَو وضع سياسة للأسعار.

ليس من الممكن معرفة إِمكانية توافق مزاج الشخص مع البيئة الجديدة إِلاَّ من خلال الخبرة. فإِذا لم يؤتِ نقل شخص من عمل إِلىٰ آخر من نوع مختلف ثماره، يتعيَّن علىٰ المدير التنفيذي الذي صنع القرار، أن ينحّي ذلك الشخص غير

المناسب في الحال. ويجب عليه أن يقر بأنَّه ارتكب خطأ، وأن من واجبه تصحيحه. إذ إن إبقاء الشخص غير المناسب في عمل لا يستطيع القيام به، لا يعتبر بقدر ما، هو إساءة له. وكذلك، فإنه لا مبرِّر لصرف ذلك الشخص طالما أن الشركة تستطيع دائماً أن تستفيد من مجموعة مهندسين، أو محلِّلين، أو مدراء مبيعات جيدين. وما عليها إلاَّ أن تعرض علىٰ من لم يحالفه الحظ في موقع جديد، العودة إلىٰ عمله الأصلي أو إلىٰ ما يعادله.

وقد تخفق القرارات الخاصة بالعاملين إذا صارت الوظيفة مدمِّرة، أو كما أسماها قباطنة سفن نيو إنجلاند New England منذ 150 سنة خلت «صانعة الأرامل» widow maker. عندما بدأت الحوادث المميتة تتوالى علىٰ سفينة شراعية، بغضّ النظر عن حُسن تصميمها أو بنائها، سارع أصحابها إلىٰ تحطيمها بدلاً من إعادة بنائها أو ترميمها.

إن «صانعات الأرامل»، أي الوظائف المدمِّرة التي تدحر كل من يشغلها مهما كان جيّداً، التي تظهر غالباً عندما تزدهر الشركة أو تتغيَّر بسرعة. ونضرب مثلاً لذلك، وظيفة نائب رئيس الشؤون الدولية في مصارف الولايات المتحدة، التي أصبحت وظيفة مدمِّرة «صانعة الأرامل» في الستِّينيَّات ومطالع السبعينيَّات، وبعد أن كان شَغْلُها سهل. لقد كانت هذه الوظيفة، في الحقيقة سهلة لدرجة أنه يمكن شغلها بأشخاص

غير ناجحين، ومع ذلك كان النجاح متوقعاً لهم. غير أن هذه الوظيفة بدأت فجأة تدمِّر موظفاً تلو آخر. وباستقراء الأحداث بعد وقوعها، وجد أن سبب ذلك هو أن العلاقات الخارجية أَصبحت بصورة مفاجئة جزءاً أَساسياً من العمل اليومي في المصارف الكبرى والشركات المتعاملة معها.

وهكذا نجد أنه حيثما وُجدت وظيفة تدمِّر شخصين كانا ناجحين علىٰ التوالي في أَعمالهما السابقة إنما يكون ذلك دليلاً علىٰ أن في الشركة وظيفة مدمِّرة «صانعة للأرامل» ويجب علىٰ المدير التنفيذي المسؤول أن يسارع إِلىٰ إِلغاء هذه الوظيفة وأن لا يبحث عن عبقري عالمي لشغلها، لأن الوظيفة التي يعجز الأَشخاص الأكفَّاء عن أدائها هي وظيفة لا يمكن شغلها ما لم تتغيَّر.

إِن صنع قرارات سليمة تتعلَّق بالعاملين هي الوسيلة الأَخيرة للإِمساك الصحيح بزمام الشركة. لأن مثل هذه القرارات تعكس مدى كفاءة إِدارة الشركة وقِيَمها، وما إِذا كانت جادّة في عملها. ولا بد من التنويه إِلىٰ أنه مهما يبذل المديرون من جهد لإِبقاء قراراتهم سرِّيَّة، فإِن القرارات الخاصَّة بالعاملين لا يمكن إِخفاؤها.

لا يستطيع المدير التنفيذيّ غالباً أن يقرِّر إِن كانت حركة استراتيجية ما هي حركة حكيمة، كما لا يعنيه ذلك. ويكون ردّ الفعل عنده في مثل هذه الحالة بقوله: «رغم أنني لا أدري لماذا نشتري هذه الشركة في أوستراليا، غير أن ذلك لن يتعارض مع

ما نفعله هنا في فورت وورث». ولكن عندما يعلم المديرون التنفيذيون بخبر تعيين السيد جو سميث كمراقِب في فرع كذا.. فهم عادة يعرفون مَنْ هو جو سميث أَكثر مما تعرف عنه الإِدارة العليا. وقد يقولون: «إِن جو سميث جدير بهذه الترقية وإِن اختياره لهذا المنصب هو اختيار حكيم، وهو الشخص الذي يفتقر إِليه الفرع ليحقّق نجاحاً سريعاً».

ولكن إِذا تبيَّن لهم أن هذه الترقية كانت بسبب كون سميث رجلاً سياسياً، عند ذلك ينجلي الموقف ويقولون فيما بينهم: «حسناً.. هذه هي الطريقة لكسب الترقية في هذه الشركة». ويتحوَّلون إِلىٰ سياسيين في النهاية. إِنهم سوف يحتقرون إِداراتهم لدفعها إِياهم لكي يكونوا منافقين لها ومداهنين حتى ينالوا الترقية، فما عليهم إِلاَّ أن يستقيلوا، أَو أن ينافقوا ويداهنوا مع المنافقين والمداهنين في النهاية. وإِننا نعلم دائماً أن العاملين في الشركات يميلون إِلىٰ سلوك سبيل الآخرين ممن ينالون المكافآت، وعندما يرون أن المكافآت تذهب إِلىٰ من لا يحسنون أداء، أَو إِلىٰ المتملقين، أَو إِلىٰ من يتقنون إرضاء الإِدارة، عند ذلك سوف تقع الشركة سريعاً في هاوية السلبية والتملّق.

إِن المديرين التنفيذيين الذين لا يحاولون جهدهم لتصحيح قراراتهم الخاصة بالعاملين يرتكبون ما هو أدهى من سوء الأداء. إِنهم يغامرون بخسارة سمعة الشركة واحترامها.

4 القوة الكبيرة لأفكار صغيرة

- هل التخطيط البعيد المدى مقتصر على الشركات الكبيرة وحدها فقط؟
- وهل هذا التخيط يفيد التنبؤ بما يخبئه المستقبل، وبالتالي يعني ملاءمة تصرفات الشركة مع الاتجاهات المرتقبة؟

كثير من المديرين التنفيذيين يجيبون على هذين السؤالين ـ بحكم ممارستهم ـ بالإيجاب. وهم مخطئون بهذا الجواب. وكان الأجدر أن يكون ردهم بكلمة «لا» تخرج من أفواههم مدوية.

المستقبل أمر غيبي لا يعلمه أحد، وكل ما يمكن معرفته هو أنه مختلف عن الحاضر أكثر من كونه استمراراً له. وطالما أن المستقبل لم يولد ولم يتشكَّل أو يتحدَّد بعد، غير أنه يمكن صوغه في عمل هادف. والشيء الوحيد الذي يمكنه أن ـ يحفز هذا العمل إنما هو فكرة ـ فكرة عن اقتصاد مختلف، أو تكنولوجيا مختلفة، أو سوق مختلفة تستثمرها أعمال مختلفة.

فالأَفكار تولد دائماً صغيرة. ولذلك لا يقتصر التخطيط البعيد المدى علىٰ الشركات الكبيرة. وذلك ما تتمتع به الشركات الصغيرة حقاً في محاولاتها رسم خطوط المستقبل مسبقاً.

فالجديد المختلف، عندما يقدّر بالدولارات، يبدو دائماً صغيراً جداً، لا أهمية له في مواجهة الحجم الشفّاف للعمل الحالي للشركة الكبيرة. فمثلاً، تبدو الملايين القليلة من الدولارات التي تتحقّق في السنوات القليلة المقبلة من مبيعات تنتج عن فكرة جديدة، رغم كونها ناجحة جداً، تبدو زهيدة تافهة بمقارنتها بمئات الملايين التي تحقّقها الأَعمال الحالية للشركة الكبيرة، حيث تكون هذه الدولارات أحياناً تافهة ومهملة.

إن المستجدات من الأُمور تتطلّب قدراً عظيماً من الجهد. ذلك الجهد العظيم الذي يجعل الشركة الصغيرة أشدُّ تصميماً علىٰ تجشُّم العمل. وهذا يبرز السَّبب الوجيه الذي يحدو الشركة الكبيرة لتكريس جهد خاص للتخطيط البعيد المدى، وبغير هذا التخطيط لا يمكنها أن تهتم إلاَّ بعمل يومها الحاضر.

ومن الطبيعي أن الشركة الصغيرة إذا استطاعت أن تُحْسِنَ صياغة المستقبل قبل وقوعه أن لا تبقى صغيرة أَمداً طويلاً. فكل شركة ناجحة اليوم كانت في يوم ما، وحتى الأَمس

القريب، شركة صغيرة، كما هو حال شركة آي بي إم وزيروكس؛ فقد كان بنيانها قائماً علىٰ حُسن تصوُّر المستقبل كما ينبغي له أن يكون.

إن هذه «الفكرة»، علىٰ كل حال، ينبغي لها أن يحملها من يقوم بعبء مخاطرها وطاقاتها الكامنة، ويحولها ويتعهدها بتصميم لتنتج ثروة تعبِّر عن عمل تصميمي entrepreneurial. ويقبع عادة تحت هذه الفكرة السؤال التالي: تُرَىٰ ما هو التغيير الجذري الذي يمكن أن يحدث في الاقتصاد أو السوق أَو المعلومات، والذي قد يُمَكِّن شركتنا من أن تتجه وفق الطريقة التي نريدها لها حقاً، والتي تعود علينا بأفضل النتائج الاقتصادية؟ أمّا السؤال عن كيف سيكون حال المجتمع في المستقبل؟ فهو سؤال لا يطرحه إلاَّ مُصلح اجتماعي، أَو مُرْشِد، أَو فيلسوف، وليس المنظِّر للأُمور الاقتصادية.

أما المؤرِّخون، فقد عزفوا عن هذه الطريقة لكونها محدودة ومنغلقة جداً. وآثروا أن يتغافلوا عن أَثر رجل الأَعمال المُبْدع المجدِّد، رغم أن تأثيرات الفكرة الفلسفية الكبيرة أَعمق غوراً. ومن جهة أُخرىٰ، فإن القليل من الأَفكار الفلسفية كان لها ذلك الأَثر. ورغم أن «فكرة» الأَعمال محدودة أَكثر، غير أن نسبة الأَفكار الفعّالة منها أَكبر بكثير. وبالنتيجة، كان أثر مجموعة رجال الأَعمال المبدعين علىٰ المجتمع أعظم مما يدركه المؤرخون.

والحقيقة البحتة، هي أن أفكارهم ليست «أَفكاراً كبيرة» تشمل كل شيء عن المجتمع وعن المعرفة، ذلك أن «الأفكار الصغيرة» المؤثِّرة في مجال ضيِّق واحد، تجعل أَفكار منظِّم الأَعمال أكثر جدوىٰ. وقد يكون أصحاب مثل هذه الأفكار علىٰ خطأ في تصورهم لأُمور أُخرىٰ مستقبلية تتعلَّق بالاقتصاد والمجتمع. ولكن ما الضرر في ذلك طالما أَنَّها أَفكار صحيحة تقريباً في مجال تركيزها الاقتصادي المحدود؟ فكل ما تفتقر إِليه حتى تصبح أَفكاراً ناجحة هو شيء واحد بسيط، التطوير المحدّد. صحيح إِن هنالك القليل ـ بل القليل جداً ـ من الأَفكار الفلسفية الكبيرة، ينتهي بها المطاف إِلىٰ أن تصبح حواشي علىٰ هوامش كتب التاريخ، في حين يصبح الكثير من أَفكار منظمي الأَعمال، لوائح ذات فاعلية في أَسواق الأسهم المالية.

لِنَعُدْ إِلىٰ التاريخ ونتلمَّس بعض الأَفكار الصغيرة التي تمخَّضت عنها نتائج كبيرة، ونَرَىٰ بداية بعض الأَفكار التي انبثقت عنها صناعات كاملة، وبعد ذلك ننظر في أَفكار أُخرىٰ نشأت منها شركات كبرىٰ.

المصارف التجارية

كان الإِبداع الأعظم أثراً في الأَعمال، هو ذاك الذي حوّل الفرضية النظرية للفيلسوف الاجتماعي الفرنسي كلود هنري سان

سيمون Claude Henri Saint-Simon، إِلىٰ مؤسَّسة مصرفية منذ قرن من الزمان. فبدأ سان سيمون بمفهوم تنظيم الأَعمال التجارية الذي سبقه إِلىٰ تطويره مواطنه عالم الاقتصاد: ج. ب. سي J. B. Say، أن طوَّر نظاماً فلسفياً حول الدَّوْر الفعَّال لرأس المال.

وقد جرى تفعيل فكرة سان سيمون من خلال أعمال مصرف. عندما قام تلامذته الأخوة بِريْر Pereire بإِنشاء مؤسسة كريدي موبلير Credit Mobilier في باريس في منتصف القرن التاسع عشر. فقد لعبت المؤسَّسة دوراً واعياً في تطوير الصناعة، من خلال توجيه موارد المجتمع من الأموال السائلة، والتي سرعان ما صارت النموذج الأساسي للنظام المصرفي الكامل في القارة الأوروبية النامية في زمن الإِخوة بِريْر ابتداءً بفرنسا فهولندا وبلجيكا. وبعد ذلك قام منافسو بِرْير بتأسيس المصارف التجارية في كل من: ألمانيا، وسويسرا، والنمسا، وإِسكانديناڤيا، وإِيطاليا؛ حيث تحوَّلت هذه المصارف إِلىٰ عوامل أساسية في تطوير تلك الدول.

ثم ما لبثت هذه الفكرة أن انتقلت عبر الأطلسي، بعد الحرب الأهلية الأَمريكية، فكان المصرفيُّون الأَمريكيون الذين طوَّروا الصناعة في الولايات المتحدة؛ من: ج. كوك J. Cooke، وكريدي موبلير الأَمريكي، الذي موَّل مشروع خط السكك الحديدية عبر القارة، حتى، ج. پ. مورغان J. P.

Morgan، كانوا مجرد مقلِّدين لبِريْر علموا ذلك أم جهلوه. ومثل ذلك حدث في اليابان علىٰ يد المصرفيين الصناعيين الكبار، زايباتسو Zaibatsu، الذين أقاموا أُسس اقتصاد اليابان الحديث.

وكانت روسيا السوفييتية من أخلص تلامذة بِريْر، فاقتبست فكرة التخطيط بتخصيص رأس المال الموجَّه من بِريْر مباشرة. حين لم يكن أي شيء من هذا القبيل ولا كان التخطيط موجوداً عند كارل ماركس. وكل ما جاء به السوفييت في الحقيقة هو إحلال الدولة محل الأفراد المصرفيين. وقد تَبَنَّىٰ هذه الخطوة النمساوي رودولف هيلفيردينغ Rudolf Hilferding الذي بدأ حياته في فيينا في مصرف تجاري وانتهى باحثاً نظريّاً ومُنَظِّراً رئيسياً للاشتراكية الديموقراطية الألمانية. واعتمد لينين كتاب هيلفيردينغ Finance Capital سنة 1910، كمصدر لمفاهيمه عن التخطيط والصناعة.

لذا، فإن كل مصرف للتنمية يُقَامُ في يومنا هذا في بلد نام يُعتبر سليلاً مباشراً لكريدي موبليير. وإن حجر الزاوية في كريدي موبليير ليس تأثيره العالَمي الهائل، بل بما قام به الإِخوة بِريْر حين باشروا الأَعمال التجارية بمصرف يهدف إِلىٰ تنمية الأموال.

الصناعة الكيميائية

لا رَيْبَ أن إنكلترا كانت أول موطن شهد نهضة الصناعة الكيميائية الحديثة. فكانت بصناعتها النسيجية المتطوِّرة، في منتصف القرن التاسع عشر، سوقاً رئيسيةً للمواد الكيميائية، إلىٰ جانب كونها موطناً لكبار علماء ذلك الزمان من أمثال مايكل فاراداي Michael Faraday وتشارلز داروين Charles Darwin.

كان مولد الصناعة الكيميائية الحديثة الفعلي مع اكتشاف بيركين Perkin الإنكليزي لصباغات الأنيلين aniline سنة 1856. ومع ذلك، فقد انتقلت الرِّيادة في هذه الصناعة الحديثة إلىٰ ألمانيا بعد عشرين سنة حوالى سنة 1875، حيث أَسهم رجال الأَعمال الألمان في إغناء تنظيم الأعمال التي كانت إنكلترا تفتقر إليه؛ وذلك بتحويل نتائج البحث العلمي. في حالتنا هذه كانت الكيمياء العضوية، إلىٰ تطبيقات مباشرة قابلة للتسويق.

التجارة الحديثة

ربما كانت أقوى الأَعمال الخاصة في التاريخ هي تلك التي كانت تديرها مؤسَّسة ميتسوي Mitsui اليابانية، التي استخدمت ـ قبل تصفيتها عقب الحرب العالَمية الثانية ـ مليوناً من البشر في جميع أنحاء العالَم حسب تقديرات سلطات الاحتلال الأَمريكية. لقد نشأت المؤسَّسة ابتداءً من المخازن

الكبرىٰ المتعدِّدة الأقسام department store الأولى في العالَم، وتطوَّرت في طوكيو علىٰ يد الأوائل في ميتسوي خلال أواسط القرن السَّابع عشر.

وقد قامت هذه الشركة علىٰ فكرة أساسية في تنظيم الأَعمال التي تعتبر التاجر الركن الأساسي في الحياة الاقتصادية وليس مجرد وسيط. الأمر الذي يعني ثبات الأسعار أمام المستهلك، فضلاً عن ترك ميتسوي للعمل كوكيل مع الحرفيين والمصنعين. فكانت تشتري لحسابها الخاص وتطلب بضائع نموذجية وفق مواصفاتها الخاصة. وكذلك كان التاجر طرفاً رئيسياً في التجارة الخارجية. وعندما أصاب الكساد التجارة الخارجية في اليابان سنة 1650، سارعت ميتسوي إِلىٰ تبنِّي مفاهيم التجارة الخارجية وجعلت منها أَساساً لأَفكارها التجارية المحلية.

التوزيع الشامل

لا يتوقف نجاح فكرة تنظيم الأَعمال علىٰ وجود خيال خصب. ذلك أنَّ جُلَّ ما يحتاج إليه هو العمل المنظَّم الذي يجعل ما وقع من الأحداث شيئاً فعَّالاً في المستقبل. وكمثال نمطي علىٰ ذلك، تلك التطورات الجديدة في السوق والاقتصاد التي تسبق التوزيع بأشواط. لذلك، فإن تنظيم التوزيع قد يفضي إِلىٰ تفعيل هذا التغيير، وبالتالي ينمِّي الأَعمال نمواً حقيقياً.

فبعد الحرب العالَمية الثانية، علىٰ سبيل المثال، رأى الكندي ويلارد جارفيلد ويستون Willard Garfield Weston، إقبال ربّات البيوت الإِنكليزيات علىٰ طلب شرائح الخبز مغلفة، ولم يكن ثمَّة نظام كاف للتوزيع يؤمِّن لهنّ ما يرغبن شراءه في المكان الذي يردن. لذا تأسَّست إحدى أكبر شركات تسويق المواد الغذائية في بريطانيا العظمى في غضون سنين قليلة انطلاقاً من هذه الفكرة الصغيرة.

وربما تظهر في هذا البلد فرص مماثلة للتوزيع نتيجة للتحوّل الكبير نحو مجتمع واقتصاد يستند إِلىٰ «عمالة مبنية علىٰ المعرفة» ـ أي أَشخاص يتوفَّر لديهم قسط وافر من المعرفة يطبّقونها علىٰ العمل بدلاً من المهارة اليدوية المعتمدة علىٰ القوة العضلية. ولعلّ هذا النوع من المعرفة أصبح يشكِّل الآن أكبر وأسرع سوق نامية عندنا، ليس مجرّد مدارس ومعاهد فحسب، بل أيضاً الصناعات المقرونة ببرامج تدريبية لا حصر لها بالحكومة، والخدمات الداعمة.

وكذلك سوق التجهيزات المكتبية ـ التي تؤمِّن كل ما تحتاج إليه العمالة المثقفة لتصبح منتجة، بدءًا من مشبك الورق، إِلىٰ أجهزة التصوير المكتبية، وأجهزة الكومبيوتر العملاقة ـ التي أصبحت سوقاً تتميز بنموها السريع. وفي حين تتحوَّل كل من هذه الصناعة والمعرفة إِلىٰ أَسواق حقيقية واسعة، نرى أنها تفتقر حتى الآن إِلىٰ التوزيع الواسع. لذا، فإن

أية شركة تهتم بقضايا التوزيع في أي سوق اليوم، قد تصبح في الغد شركة أُخرىٰ علىٰ غرار شركة سيرز، روباك.

سلسلة محلات الخصم Discount Stores

بدأت محلات الخصم بالظهور، مع نهايات الأربعينيَّات، بتطبيق فكرة طوَّرتها شركة سيرز، روباك قبل ذلك بـ20 سنة. وأصبحت هذه الشركة بائع الأدوات الرئيسي في الثلاثينيَّات، عندما أخذت تستخدم نموذجاً واحداً من كل جهاز للعرض في محل البيع وتسلِّم ما تبيعه إلىٰ الزبون من المستودع مباشرة، فحقَّقت بهذا وفراً من تكاليف التعبئة والشحن بلغ 20٪ من سعر البيع بالتجزئة. ولم تتكتّم سيرز، روباك علىٰ هذه الطريقة، رغم وجود عدد قليل من الشركات التي أَخذت في محاكاة هذه الفكرة. إذ وجد بعد الحرب العالَمية الثانية تاجر أجهزة صغير في شيكاغو، قام بتطبيق هذه الفكرة مع منتجات لمصنِّعين آخرين. لذا يعتبر ساول بولوك Saul Polk أول من أوجد أكبر سلسلة محلات للخصم مربحة في الوجود.

وهكذا كانت الأَفكار الصغيرة دائماً بذوراً نبتت منها شركات عملاقة، نسوق فيما يلي بعض الشواهد عليها.

شركة آي بي إم IBM

لم يرَ توماس ج. واتسون الأب Thomas Watson, Sr.

مؤسّس وباني شركة آي بي إِم IBM تطوّر تقنية الأَعمال القادمة. ولكنَّه كانت لديه فكرة حول معالجة البيانات كمفهوم جامع تُبنى عليه الأَعمال التجارية. ظلَّت هذه الشركة مدَّة طويلة من الزمن مجرد شركة صغيرة اقتصرت على عمل عادي يتعلَّق بمسك دفاتر المحاسبة التجارية والسجلات الزمنية. ولما حان وقت التكنولوجيا التي صيَّرت معالجة البيانات أمراً ممكناً بواسطة جهاز الكومبيوتر الإِلكتروني، كانت آي بي إِم على أُهبة الاستعداد للقفز من عمل لا علاقة له البتَّة بزمن الحرب.

وفي ذات الوقت الذي أنشأ فيه واتسون عملاً صغيراً في العشرينيَّات، وذلك بتصميم وبيع وتركيب أجهزة لتثقيب البطاقات، كان المنطقيون الموضوعيُّون (من أمثال بيري بريدجمان Perry Bridgman في الولايات المتحدة، ورودولف كارناپ Rudolph Carnap في النمسا) يتحدَّثون ويكتبون عن منهجية منظّمة «القياس الكم» quantification و«الأقيسة العالَمية». ولم يكن أحد منهم قد سمع بشركة فتيَّة ومكافحة، اسمها آي بي إِم، كما أنهم لم يربطوا أَفكارهم بها إِطلاقاً. ولكن عندما ظهرت التكنولوجيا الحديثة إبّان الحرب العالَمية الثانية لم توجد سوى شركة آي بي إِم على مسرح الأحداث الفاعِلة، بينما تواترت أَفكار أولئك المنطقيين في الظلال.

شركة سيرز، روباك Sears, Roebuck

إِن الذين أسَّسوا شركة سيرز، روباك هم: ـ ريتشارد سيرز Richard Sears، وجوليوس روزينوالد Julius Rosenwold، وألبرت لوب Albert Loab، وأخيراً الجنرال روبرت وود Robert Wood ـ رغم أنَّه كانت لهم اهتماماتهم وتصوّراتهم الاجتماعية الحيوية، إِلاَّ أن أحداً منهم لم يفكِّر بتجديد الاقتصاد. وإِنني لأشك في أن تكون قد خطرت ببال أي واحد منهم، فكرة السوق الشاملة التي تقابل السوق التقليدية القائمة علىٰ الصنف أَو النوع، إِلاَّ بعد زمن طويل يرجع إِلىٰ سنة 1930. وكان يجول في رؤوس مؤسَّسي هذه الشركة، منذ نشأتها الأولى، فكرة تقول: إِن مال الفقير يستطيع أن يكتسب القوة الشرائية ذاتها التي يستطيعها مال الغني. علىٰ أن هذه الفكرة لم تكن فكرة جديدة من نوعها، ذلك أن المصلحين الاجتماعيين وعلماء الاقتصاد كانوا قد تداولوها عبر عقود من الزمن. وقد انبثقت الحركة التعاونية في أوروبة بصورة رئيسية من هذه الفكرة. كما أن سيرز، روباك هي أول شركة قامت في الولايات المتحدة علىٰ أساس من هذه الفكرة حين طرحت سؤالها: ما الذي يمكن أن يجعل من الفلاح زبوناً من زبائن شركة التجزئة؟ وجاء الجواب بسيطاً: إِنه يطمح أن يحصل علىٰ بضاعة من ذات نوعية البضاعة التي يحصل عليها أهل المدن، ولكن بسعر أدنى. وهكذا، ففي سنة 1900، أَو حتى سنة 1920، ظهرت هذه الفكرة كفكرة جريئة ومتهوِّرة جداً.

شركة باتا Bata

لا ضَيْرَ في أن تكون الفكرة الأساسية لتنظيم الأَعمال مجرد محاكاة لشيء ناجح في بلد آخر أَو في صناعة أُخرىٰ. فعندما عاد توماس باتا Tomas Bata، صانع الأحذية السلوفاكي من الولايات المتحدة الأَمريكية إلىٰ أوروبة عقب الحرب العالَمية الأولى، كان يحتضن فكرة هي أن كل فرد في تشيكوسلوفاكيا وفي البلقان، بوسعه أن يقتني حذاءً ينتعله كما هو حال كل فرد في الولايات المتحدة الأَمريكية. وقد روي عنه قوله: «إنما يمشي الفلاحون حفاة ليس لأنهم فقراء، وإنما لأنهم لا تتوفَّر لهم الأحذية». فكل ما يحتاج إليه الفلاح لينتعل حذاءً هو: من يقدِّم له حذاءً رخيص الثمن، نمطياً، أنيق التصميم ومتين، علىٰ نحو ما هو موجود في الولايات المتحدة.

وهكذا بدأ باتا منطلقاً من هذا التناظر مع الولايات المتحدة بلا رأسمال، وفي كوخ مستأجر. وما هي إلاَّ بضع سنين حتى أنشأ في أوروبة، ما قبل النازية، أكبر شركة للأحذية وأعظمها نجاحاً. بيد أن تطبيق أساليب الإنتاج الكبير الأَمريكي علىٰ السلع الاستهلاكية الأوروبية لا يكاد يكون فكرة مبتكرة في العشرينيَّات، حين كان هنري فورد وخط التجميع الإنتاجي التابع له يمثِّل كل ما في أوروبة من رغبة. أمّا الشيء المبتكر الوحيد فكان وجود إرادة للعمل وفق الفكرة.

إنّ إِخراج المستقبل إِلىٰ حيِّز الحدث يحتاج إِلىٰ عمل أكثر من حاجته إِلىٰ «عبقرية». فوفرة الأَفكار الخيالية لدى صاحب الخيال المبدِع أمر لا ريب فيه. لكن تحويل هذه الأَفكار لتصبح فعَّالة في النهاية هو أمز مشكوك فيه. فالمشكلة الحقيقية ليست الإِبداع الذي يتجلَّى واضحاً في المناقشات الحاليّة عن التحديد والابتكار. ويوجد عادة عند أية مؤسَّسة، بما في ذلك الشركات، من الأَفكار أَكثر مما قد تستطيع تطبيقه[1]. ولنطرح علىٰ أية شركة ـ بما فيها تلك التي تغطّ في سُبات ظاهري عميق ـ هذا السؤال: «ما الشيء الموجود في اقتصادنا أَو في مجتمعنا أَو في وضعنا العلمي إِذا استطعنا إِخراجه إِلىٰ حيِّز الواقع أتاح لأَعمالنا أعظم الفرص؟». إِن عشرات الردود سوف تتفجَّر علىٰ أفواه رجال الإِدارة: إِننا من حيث المبدأ لسنا بحاجة إِلىٰ الأَفكار حتى ولو كانت جيدة ومفيدة. إِن كل ما نفتقر إِليه هو تصميم من جانب الإِدارة علىٰ الترحيب بالأَفكار والسعي وراءها نتلمّسها بدلاً من الجري وراء المنتجات والعمليات التصنيعيَّة. فالمنتجات والعمليات التصنيعية ما هي إِلاّ وسائل تصبح بفضلها الأَفكار فعَّالة. وإِنه من غير الممكن تصوّر ما ستكون عليه المنتجات وعمليات التصنيع في المستقبل.

حين شرعت شركة دو بون Du pont في كيمياء البلمرة polymer ـ التي تم بفضلها تطوير النايلون، لم تكن هذه الشركة تعلم أن الخيوط الصنعيَّة سوف تكون المنتج الأخير. فعملت

بمقتضى فرضية هي إمكانية معالجة بنية الجزيئات العضوية الكبيرة، وهي مهارة علمية كانت ما تزال في طور الطفولة آنئذٍ وسوف تخلص إلىٰ تحقيق نتائج هامة تجارياً. وبعد ست أو سبع سنوات فقط من البحث ظهرت، ولأول مرة، الخيوط التركيبيَّة كمجال لنتيجة حيوية وممكنة.

وبالفعل، وكما تبيّن خبرة شركة آي بي إم، إن المنتجات وعمليات الصنع المحدّدة التي تجعل فكرة ما جديرة بالنجاح تنتج عن عمل مختلف كلياً لم يكن بالحسبان.

وهناك ثمة ضرورة للتفكير بصفة العموم لا التحديد، وبلغة الأَعمال وما تحقّقه من إسهامات وتوفّره من كفايات وما تخدم من اقتصاد وسوق. وهذه وجهة نظر منظِّم الأَعمال التي هي قريبة المنال بالنسبة إلىٰ رجل الأَعمال.

لا بُدَّ للمدير أن يتصف بالشجاعة، فيجنِّد ما يتاح له من الموارد ـ ولا سيما من العناصر الممتازة ـ للعمل علىٰ استيلاد المستقبل، ولكن باستخدام القليل من أكفأ كبار موظفي الإدارة الجاهزين، وبغير هذا لن يتحقَّق المراد.

يحتاج رجل الأَعمال إلىٰ وسيلة لاختبار الأَفكار المتعلِّقة بتنظيم الأَعمال وصنع المستقبل، للتأكُّد من صلاحيتها ومن كونها عمليّة. وإن ما يعتري بعض الشركات من التقصير في التجديد لا يُعْزَىٰ إلىٰ نفورها من الأَفكار، بقدر ما يرجع إلىٰ

تعلُّقها بأَفكار رومانسية متعذِّرة التطبيق، ناهيك عن ما تجرّه من كلفة باهظة في الرجال والأموال.

ولكي تكون الفكرة قادرة علىٰ تحقيق النجاح للشركة في المستقبل، ينبغي لَها أن تثبت أمام اختبارات قاسية لاكتشاف نفعها وعمليتها، وكونها صالحة للتطبيق وليس لمجرد التحدُّث عنها فحسب. وليس من شك أن شركة سيرز، روباك استطاعت أن تحقِّق نتائج فورية من خلال فكرتها حول نقل السوق إِلىٰ أقاصي المناطق المعزولة، حيث يوجد الفلاح في الولايات المتحدة الأَمريكية. وفي المقابل تمكَّنت شركة دو بون Du Pont عبر فكرتها عن كيمياء البلمرة فقط، أن تنظِّم أَعمال البحوث علىٰ نطاق محدود جداً، كما ساندت بحثاً قام به أحد الأَشخاص اللامعين. فالشركتان، كلتاهما استطاعتا أن تحقِّقا شيئاً ما وعلىٰ جناح السرعة.

علىٰ أن القدرة علىٰ إِنفاق المال علىٰ البحث لا تكفي، فلا بد من توجيه البحث نحو إِخراج الفكرة إِلىٰ حيِّز التطبيق. وقد تكون المعرفة المرجوة عامة. كما كان الشأن في مشروع دوبون. غير أنَّها لا بد أن تكون واضحة لدرجة معقولة تجعلها ممكنة التطبيق عملياً.

كما يجب أن تكون الفكرة فاعلة اقتصادياً تسفر عن نتائج اقتصادية إِذا ما وُضعت موضع التطبيق. وقد لا يكون مستطاعاً

البتَّة فعل كل ما نرغب فعله، ولكن عندما نتمكَّن من فعل شيء ما علىٰ وجه السرعة، يتاح لنا حينئذ إِيجاد سوق أَو زبون، أَو استعمال للمنتجات، أَو عمليات التصنيع، بل وبيعها بيعاً مربحاً. وباختصار يجب لهذه الأمور أن تلبي رغبة وتفي بحاجة.

وأخيراً، يشترط في الفكرة أن يكون لها من القدرة ما يمكِّنها من الثبات أمام اختبار الالتزام الشخصي. هل نحن نؤمن بالفكرة ابتداءً؟ وهل نريد أن نكون من هذا الصنف من النَّاس الذين يمكنهم تنفيذ هذا النوع من العمل ويدير هذا النمط من الأعمال.

يتطلَّب صنع المستقبل شجاعةً وعملاً إِلىٰ جانب الثقة. أمّا أن يلزم المرء نفسه بما يراه مناسباً، فهذا لا يُعتبر شيئاً عملياً، بل هو لزوم ما لا يلزم. ليس ثمة وجود لفكرة مضمونة، ولا ينبغي للفكرة أن تكون كذلك.

ومجمل القول، إِن الأَفكار التي يُبنى عليها مستقبل الأَعمال يجب أن تكون عرضة للشك، إِذ لا يمكن لأحد أن يتنبأ كيف ستكون الأَفكار عندما تصبح واقعاً. إِنه من الضروري أن تكون الأَفكار جزافية تحتمل النجاح ما تحتمل الفشل. فإِنّها إِذا تجرَّدت من كونها جزافية وعرضة للشك، فهي عندئذ، وبكل بساطة، أَفكار نظرية غير عملية للمستقبل.

خلاصة

من الواجب المحتوم أن تبحث كل شركة عن الفكرة التي تَصنع مستقبلها وتسعى إلىٰ تحقيقها. كثيرة هي الإِدارات الجيدة التي تقصِّر في تفعيل أَعمالها المتوجبة عليها الآن، ومع ذلك ترى شركتها قادرة علىٰ أن تنجو من الهلاك فترة من الزمان. ومن جهة أُخرىٰ هنالك شركات كبيرة تبدو قادرة علىٰ الاستمرار فترة طويلة، مستفيدة من شجاعة مديريها التنفيذيين السَّابقين، وأَعمالهم وآرائهم، قبل أن تقبع في زوايا الإِهمال والاضمحلال.

إِن المستقبل آتٍ عاجلاً أم آجلاً، ولكن بوجهٍ مختلف دائماً. إن أقوى شركة سوف تُواجه المصاعب إذا لم تعمل للمستقبل، ولسوف تخسر تميُّزها وموقعها القيادي. ولن يبقَىٰ منها إِلاَّ أنَّها شركة كبيرة مغلقة، وسوف تفقد السيطرة علىٰ ما يجري وتعجز حتى عن فهمه.

إن العجز عن أخذ زمام المخاطرة بتحقيق ما يستجد وجعله حدثاً واقعاً، يعرّض الإِدارة نفسها إِلىٰ التقصير، وأخذ مجازفة أعظم، حيث تفاجأ بحدوث ما سوف يحدث. إنّها مجازفة لا تقوى عليها أكبر وأغنى شركة، كما لا داعي لأن تتعرَّض لها أصغر شركة.

5 قواعد التجديد أو الابتكار

رغم النقاش الطويل الدائر اليوم حول الشخصية المنظِّمة للأَعمال التجارية والصناعية entrepreneurial personality لم أجد سوى القليل ممن عَمِلْتُ معهم خلال 30 سنة مضت تتوفَّر فيهم هذه الشخصية. لقد عرفت الكثير من مديري المبيعات والجراحين والصحافيين والعلماء وحتى الموسيقيين، وكانت تتوافر فيهم هذه الشخصية دون أن يكونوا منظِّمي أعمال إطلاقاً. ولم يكن جميع منظِّمي الأَعمال الذين قابلتهم تجمعهم شخصية معيَّنة بقدر ما يجمع بينهم التزام بمراس نظامي للابتكار.

ويُعتبر الابتكار من الوظائف النوعية لمهمَّة منظِّم الأَعمال، سواء في شركات قائمة، مثل المؤسَّسة العامة الخِدْميَّة، أَو في مشاريع جديدة يقوم بها فرد وحيد في عائلة. وهو الوسيلة الوحيدة التي يمكن لمنظِّم الأَعمال بفضلها أن يكوِّن موارد جديدة منتجة للمال، أَو يضفي بها على الموارد الحاضرة احتمالاً قوياً لبناء الثروة.

ومن المُلاَحَظ في الوقت الحاضر أن التعريف الصحيح لمصطلح «منظِّم الأَعمال التجارية والصناعية» entrepreneurship يكتنفه كثير من الإرباك والتشويش. فبعض المراقبين يستعمل هذا التعبير مشيراً به إلىٰ جميع الأَعمال الصغيرة، وآخرون يستخدمونه للدلالة علىٰ جميع الأَعمال الجديدة. ومن الناحية العملية توجد مشاريع كثيرة قائمة ومرتبطة بتنظيم للأَعمال متين وناجح. وهنا يتمحور هذا المصطلح حول نوع محدَّد من النشاط يكون لبّه التجديد والابتكار وليس حجم العمل وعمره. أي يكرِّس الجهد لتكوين تغيير هادف ومركَّز في الاحتمال الاقتصادي أَو الاجتماعي لمشروع ما.

منابع الإِبداع

هنالك مبتكرات تولد في ومضة عبقرية. غير أن معظمها، ولا سيما الناجح منها، هو وليد البحث الواعي والهادف عن فرص للإِبداع التي تتوفَّر في حالات قليلة فقط.

أَربع حالات من مثل هذه الفرص توجد ضمن الشركة أَو الصناعة وهي:

- الحوادث غير المتوقعة.
- التناقضات.
- متطلبات العملية الصناعية.
- تقلُّبات السوق والصناعة.

كما توجد ثلاثة أماكن إضافية خارج إطار الشركة، ضمن بيئتها الاجتماعية والفكرية:

- التغييرات السكانية (الديموغرافية).
- التغييرات في المدركات الحسِّيَّة.
- المعارف الجديدة.

وطبيعي أن تتشابك هذه المنابع، كما قد تختلف في طبيعة خطرها وصعوبتها وتعقيداتها، وقد يكون احتمال الإبداع مستقراً في أكثر من موطن في آن معاً. ولكنها تتسبَّب فيما بينها في وجود غالبية فرص الإبداع.

الحوادث غير المتوقَّعة

لننظر بداية في أبسط وأكبر منبع من منابع فرص الإبداع: ذلك هو «الحدث المفاجىء أو غير المتوقع». فمع بدايات العقد الرابع للقرن العشرين، قامت شركة آي بي إم بتطوير أول آلة حاسبة حديثة صُمِّمت من أجل عمل المصارف، ولكن المصارف لم تشتر أية أجهزة جديدة سنة 1933. وسرعان ما جاءت الفرصة التي أسعفت الشركة ـ حسب رواية مؤسِّسها ورئيسها التنفيذي لأطول فترة، توماس واتسون ـ الأب، وذلك حين أرادت مكتبة نيويورك العامة شراء آلة. كانت المكتبات، على النقيض من المصارف، خلال فترة البرنامج الإصلاحي الجديد للرئيس روزفلت تتمتع بملاءة مالية. واستطاع واتسون

أن يبيع إلىٰ المكتبات أكثر من مئة آلة ما كانت لتُباع لولاه.

وبعد خمس عشرة سنة، حيث كان الاعتقاد السائد أن الكومبيوتر خُلق من أجل العمل العلمي المتطور، أبدت الشركات والمؤسَّسات الاقتصادية، وبصورة غير متوقعة، اهتماماً كبيراً في الآلة التي يمكنها إعداد جدول الرواتب والأجور. أمّا شركة يونيڤاك Univac المصنِّعة لأعظم آلة متطوِّرة آنذاك، فقد نظرت باستخفاف إلىٰ استعمال هذه الآلة في مجالات الأعمال التجارية. فما كان من شركة آي بي إم، التي أدركت فوراً أنها أمام فرصة كبيرة للنجاح لم تكن متوقعة، إلاَّ أن بادرت إلىٰ إعادة تصميم آلة يونيڤاك الأساسية علىٰ نحو يحقِّق هذه الاستعمالات العالَمية للآلة، نحو تحضير جدول الرواتب، وبذلك تبوَّأت آي بي إم مكان الصدارة في صناعة الكومبيوتر، وظلَّت متربِّعة عليه حتى يومنا هذا.

قد يصبح الفشل غير المتوقَّع سبباً لفرصة ابتكار هام. وما أحسب أحداً لا يعرف قصّة السيارة «إِدْسِلْ» Edsel التي تُجَسِّدُ أكبر فشل تعرَّضت له شركة فورد موتور في تاريخ صناعة السيارات. ولكن الذين يعرفون أن هذا الفشل كان الأساس لكثير من النجاحات التي حقَّقتها الشركة لاحقاً هم قِلَّة. عندما خطَّطت فورد للسيارة إدْسِلْ جعلت تصميمها في غاية الدقَّة في تلك الفترة من تاريخ صناعة السيارات الأَمريكية، راجيةً أن توفِّر لنفسها خط إنتاج كامل يؤهِّلها لتنافس شركة جنرال موتورز.

وعندما أخفقت هذه السيارة، رغم كل هذا التخطيط ودراسة السوق وما أُدخل عليها من تصميم، أيقنت فورد أن شيئاً ما يتحرَّك في سوق السيارات بعكس اتجاه الفَرَضِيَّات الأساسية، التي كانت علىٰ أساسها تبني جنرال موتورز وغيرها تصاميم سياراتها وتسوّقها. فلم تعد فئات الدخل هي العامل الذي يقسم السوق، ولكن ما يُعرف اليوم باسم «أنماط المعيشة» أصبح المبدأ الجديد الذي يقسم السوق. أما شركة فورد فردَّت علىٰ هذا الواقع بالسيارتين «موسْتَنغ» Mustang و«ثَنْدَر بيرْد» Thunder bird، اللتين ردَّتا لفورد سمتها المميّزة، وأعادتاها إلىٰ مكان الصدارة في هذه الصناعة.

إنَّ من الحالات غير المتوقَّعة للنجاح والإخفاق ما يتحوَّل إلىٰ فرصٍ للابتكار، ذلك أن غالبية الشركات تغض الطَّرْفَ عنها أو تهملها، أو ربما تبغضها. ففي حوالي سنة 1906، طَلَعَ عالم ألماني علىٰ العالَم بتركيبة أول مخدِّر موضعي لا يسبِّب الإدمان نوفوكين Novocaine. طُرِحَ هذا المُسْتَحْضَر ليُسْتَعْمَل كمُخَدِّر في العمليات الجراحية الكبيرة. غير أنَّه لم يلقَ القبول عند الأطباء الجرَّاحين الذين فضَّلوا وما يزالون يفضِّلون، المخدِّر الكُلِّي. ولكن النوفوكين وَجَد من يَسْتَحْسِنُه ويَتَلقَّفه من أطبّاء الأسنان. وبعد ذلك أمضىٰ مخترع هذا المُسْتَحْضَر بقيَّة سني حياته مُتَنَقِّلاً من معهد لطبِّ الأسنان إلىٰ آخر يلقي عليهم المحاضرات ليثني الأطباء عن إساءة استعمال هذا الاختراع النبيل في غير ما قُصد إليه.

وهذا رسم كاريكاتيري دون شك، يمثّل الموقف السّلبي الذي يتخذه عادة المديرون حيال ما لا يتوقعون من الأُمور. فالأجهزة الموكلة بالتبليغ، ونقل التقارير في الشركة، تعمل أيضاً علىٰ تلقين ردّ الفعل هذا لأنها تصرف الانتباه عن الإِمكانات غير المتوقَّعة. فترى علىٰ الصفحة الأولى من التقرير النموذجي الشهري أَو الفصلي لائحة تضم المشكلات، أي المجالات التي تتخلّف فيها النتائج عن بلوغ الآمال (التوقُّعات). أن تكون ثمة حاجة إِلىٰ مثل هذه المعلومات التي تساعد علىٰ درء التراجع في الأداء فهذا شأن مطلوب، فإِنّها تحول دون تدهور الأداء.

وإِنها في الوقت ذاته تكبح إِمكانات تمييز الفرص الجديدة. وتطبّق عادة الفرصة الأولى التي يعترف بها في المجال الذي يفوق أداءُ الشركة فيه الحدودَ المبرمجة. وهكذا تجد في تقارير الأَعمال «الصفحة الأولى» مضاعفة، إِحداهما تعرض المشكلة، والصفحة الثانية تظهر الفرصة للابتكار ـ وتنال كل من الصفحتين القسط ذاته من وقت المديرين.

التعارض أَو التناقضات

تُعتبر قصة صناعات آلكون Alcon Industries واحدة من قصص النجاح الباهر التي حدثت خلال الستّينيّات. فصانع هذا النجاح هو مؤسّس الشركة بيل كونور Bill Connor، الذي استغل حالة من الاختلاف في تكنولوجيا الطب حين كان استخراج

السائل السّاد من العين cataract ثالث أَو رابع عملية جراحية شيوعاً في العالَم. وخلال الثلاثمائة سنة من السنين المنصرمة كان الأطباء يصنّفون هذه العملية علىٰ أنّها تتبع الإِجراء الوحيد «القديم» والمتبقي، وذلك بقطع الرباط. وكان الأطباء يقطعونه بنجاح تام. ولكن هذه الخطوة تختلف كل الاختلاف عن الخطوات الأُخرىٰ في العملية ولا تنسجم معها، حيث جعلتهم يخشونها غالباً. إِذن، فنحن أمام حالة من التعارض.

في ذلك الحين وعلىٰ مدى 50 سنة، كان الأَطباء يعرفون إِنزيماً يذيب الرباط دون حاجة إِلىٰ قطعه. وما كان علىٰ كونور إِلاَّ أن أَضاف إِلىٰ هذا الإِنزيم مادة حافظة لتطيل مدة تخزينه بضعة أشهر. وبهذا لقي هذا المركَّب قبولاً حسناً لدى المختصِّين بجراحة العيون، ووجدت شركة آلكون Alcon، نفسها تنفرد باحتكار هذا المستحضر في طول الدنيا وعرضها. وبعد خمس عشرة سنة اشترت شركة نستلة هذه الشركة بثمن خيالي.

إِن اختلافاً من هذا القبيل في منطق العملية الصناعية أَو في تساوقها يُعتبر بلا ريب من بين الاحتمالات التي تتفجّر منها فُرص الابتكار. ويُضاف إِلىٰ هذا مصدر آخر وهو التضارب بين الحقائق الاقتصادية. ومثالنا علىٰ ذلك، عندما تنفتح لِصِناعةٍ ما سوقٌ تنمو باطّراد بينما هوامش ربحها تتضاءل. كما هو حال الصناعات الفولاذية في الدول المتقدّمة بين سنتي 1950 و1970،

حيث حدث التعارض. وكان رد الفعل المبتكر هو: المصانع المصغَّرة.

هناك أيضاً تعارض ينشأ بين الآمال (التوقُّعات) والنتائج، مفسحاً المجال لإمكانية الابتكار. لقد اندفعت كل من شركات بناء السفن وشركات الشحن، تعمل جاهدة طيلة خمسين سنة عقب نهاية القرن التاسع عشر، لبناء سفن أعظم سرعة وأقلّ استهلاكاً للوقود، ولكن رغم ما تحقَّق من رفع للسرعة وخفضٍ للاستهلاك كانت اقتصاديات الشركات الناقلة عبر المحيط تزداد سوءاً. ففي سنة 1950، أو نحو ذلك، كانت سفينة الشحن ماخرة المحيط تحتضر، إن لم تكن قد ماتت بالفعل.

لقد كان الخطأ كل الخطأ يكمن في التعارض بين فَرَضِيَّات هذه المهنة وحقائقها. لقد كانت هنالك تكاليف باهظة، ولكنها لم تكن وليدة عمل ينفَّذ (في البحر)، بل كان سبب هذه التكاليف مستوطن في تعطُّل هذه السفن عن العمل (أَي في مكوثها عاطلة عن الحركة في الميناء). ولمّا عرف أرباب الإدارة مكمن التكاليف، أقبلت الابتكارات مسفرة واضحة: إنها تسيير البواخر جيئةً وذهاباً وبواخر شحن الحاويات رول أون ـ رول أوف Roll-on and roll-off ships. وهكذا نرى أن هذه الحلول التي انطوت على أساليب قديمة، قد طُبِّقَتْ بكل بساطة على سُفن النقل عبر المحيط، وهذا ما كانت سكك الحديد وشركات النقل البرِّي تطبِّقه طيلة ثلاثين سنة خَلَتْ.

فالتحوُّل في وجهة النظر، وليس في التكنولوجيا، هو الذي أحدث هذا التغيير الكلي في اقتصاديات شركات النقل عبر المحيط، فقلبها إِلىٰ صناعات كبيرة، قابلة للنمو في عشرين أو ثلاثين سنة مضت.

احتياجات هذه العمليات

إِنَّ كل من قاد سيارة في اليابان لا بُدَّ أنه عرف افتقار اليابان إِلىٰ شبكة طُرق حديثة للسفر السريع. وما تزال اليابان تتبع طرقاً بُنيت أَو خلّفتها دروب العربات التي كانت تجرّها الثيران في القرن العاشر. ولكن ما جعل هذه الشبكة من الدروب تصلح للسيارات والشاحنات، كان اقتباس العاكس المستخدم علىٰ طُرق السفر في أميركا منذ الثلاثينيّات. يكشف هذا العاكس عن كل سيارة أُخرىٰ تقترب قادمةً علىٰ أية طريق من بضع اتجاهات أُخرىٰ. وهذا يؤكد أن هذا الاختراع البسيط الذي يؤمِّن السير في حركة المرور بأقل ما يمكن من الحوادث، قد استثمر حاجة من حاجات العمليات.

وفي سنة 1909 تقريباً، عرض أحد الإِحصائيين في شركة البرق والهاتف الأَمريكية AT & T مُنْحَنَيَيْن بيانيين لما بعد 15 سنة يمثِّلان المواصلات الهاتفية وعدد سكان أميركا. ومن النظر في هذين المُنحَنَيَيْن يبيِّن أنه مع نهاية سنة 1920، سوف يتوجب علىٰ كل فتاة عازبة في الولايات المتحدة العمل علىٰ مقسم

للهاتف. الحاجة التي هي أُم الاختراع كانت هناك واضحة، حيث قامت AT & T بتطوير وتركيب المقسم الآلي.

في حدود سنة 1980، ظهر ابتكاران أساسهما ما كانت تفتقر إِليه العمليات في حقل يُعرف اليوم «بوسائل الإِعلام». أحد هذين الابتكارين هو عملية تنضيد الأسطر باللينوتيب Mergenthaler's Linotype. استطاعت هذه العملية أن تحقِّق إِنتاجاً من الصحف في وقت أسرع وبحجم أكبر. أمّا الابتكار الثاني فكان ابتكاراً اجتماعياً يأتي به الناشرون الحقيقيّون للصحف وهم أدولف أُوكس Adolph Ochs من صحيفة نيويورك تايمز، وجوزيف بوليتزر Joseph Pulitzer من نيويورك وورلد New York World، ووليام راندولف هرست William Randolph Hearst. فقد أتاحت لهم الإِعلانات نشر الأخبار عملياً دون مقابل، وكان الربح يتوارد من التسويق.

الصناعات وتغيُّرات السوق

لعل المدراء يظنون أن يداً خفيَّة ترسم بنية العمل، ولكن هذه البنية غالباً ما تتغيَّر بين عشية وضحاها. ومثل هذا التغيير يكوِّن فرصاً للابتكار.

إِن من قصص المشاريع الأَمريكية التي اقترنت بأعظم نجاح في العقود الأخيرة، قصة شركة الوساطة دونالدسون، لوفكِن وجِنْرِت Donaldson, Lufkin & Jenrette (DL & J) التي

اشترتها مؤخراً مؤسَّسة للتأمين علىٰ الحياة تسمى إكويتابل لايف أنشورنس Equitable Life Assurance Society. ففي سنة 1961، قام ثلاثة شبّانٍ متخرجين من كلية هارڤارد لإدارة الأعمال يعوزهم رأس المال والعلاقات بتأسيس شركة دونالدسون، لوفكِن وجنرِت، معتقدين أن بنية المهنة المالية كانت في تغيُّر عندما أصبح المستثمرون عبارة عن هيئات مستثمرة. وخلال بضع سنين أصبحت شركتهم رائدة التوجُّه نحو العمولات المحوّلة وإحدى أهم العاملين في بورصة وول ستريت. وكانت أول شركة من نوعها تأسَّست وطرحت أسهمها للاكتتاب العام.

وعلىٰ صعيد مماثل، تَمَخَّضَت التغييرات في بُنية الصناعة عن فرص جيدة للإبداع في مجال توفير العناية بالصحة في الولايات المتحدة. ففي خلال السنوات العشر، أَو الخمس عشرة الماضية، تمّ إنشاء مستشفيات جراحية ونفسيّة مستقلّة، ومراكز للطوارئ، ومنظمات للرعاية الصحيّة في كل أنحاء البلاد. وتلا ذلك فرص مماثلة في ميدان الاتصالات عن بُعد، عقب الاندفاعات في صناعة الأجهزة (مع ظهور شركات من نمط شركة رولم ROLM لتصنيع مقاسم فرعية خاصة) وفي مجال الإرسال (مع ظهور سپرنت Sprint وإم سي آي MCI في حقل الاتصالات البعيدة).

تتغيّر البُنية الصناعية حين تنمو طفرة، (فيقارب معدل النمو الرقم الحرج 40٪ في مدة عشر سنوات أَو أَقل). أما

الشركات القائمة، والتي تتخذ موقفاً دفاعياً عما تحقّق لها سابقاً، فإنها لا تجنح إلىٰ الهجوم المضاد حين تتعرّض للتحدي من قادم جديد. وبالفعل، كلما تغيرت بنية الصناعة، أو السوق، يلجأ كبار الصناعيين التقليديين إلىٰ إهمال القطاعات الأسرع نمواً في السوق. ويندر أن تلائم الفرص الجديدة الطريقة التي دخلت الصناعة بها السوق، أو التي حددتها، أو أعدتها لخدمة السوق. وبهذا يُتاح للمجدِّدين فرصة جيدة ليخلوا بها إلىٰ أنفسهم فترة طويلة من الزمن.

التغيُّرات السكانية (الديموغرافية)

ينظر عادة إلىٰ النواحي الديموغرافية علىٰ أنها الأهم من بين جميع فرص الابتكار الخارجية. فالواقعات الديموغرافية تعرف ما يسمى بالفترة المعترضة، أي الفترة الزمنية الواقعة بين بدء مشروع ما وظهور نتائجه. فعلىٰ سبيل المثال، إن الفرد الذي سوف ينخرط في القوى العاملة الأمريكية بنهاية سنة 2000، لا شك أنه مولود سابقاً. إلاَّ أن صانعي السياسة غالباً ما يغفلون الجوانب الديموغرافية، ولا يجني مكاسبها إلاَّ أولئك الذين يراقبونها ويحسنون استغلالها.

أصبحت اليابان متصدِّرة في صناعة الإنسان الآلي (الروبوت) كثمرة لاهتمامها بالمسائل الديموغرافية. ففي سنة 1970، كانت الدول المتقدِّمة تدرك بوضوح حقيقة وجود هبوط

في عدد الأطفال وانفجار في مجال التربية، وأن أكثر من نصف الناشئين الذين كانوا في ذلك الحين على مقاعد الدرس، كانوا فوق المدرسة الثانوية. وبالتالي فإن عدد أولئك الجاهزين للانضمام إلى صفوف العمال التقليديين (الذين يوصفون بذوي الياقات الزرقاء) في ميدان التصنيع آخذ بالنقصان، وسيصل إلى ما دون حد الكفاية سنة 1990. ولكن اليابانيين هم وحدهم الذين تعاملوا مع هذه الحقيقة تعاملاً سليماً، وكان أمامهم فترة معترضة lead time تقدَّر بعشر سنوات في صناعة الروبوت.

وكذلك كان الأمر في نجاح «كلوب مديتراني» Club Mediterranee في حقل السياحة والسفر والمنتجعات. ففي سنة 1970، لاحظ مراقبون واعون في هذه الصناعة تعاظماً في عدد الشبان المثقفين من ذوي اليسر والثراء، في أوروبة والولايات المتحدة الأمريكية. ولم يكن أولئك يروق لهم نوع الإجازات التي كان يقضيها آباؤهم من الفئة العاملة. سواء أكانوا يمضون أسابيع الصيف على شواطئ برايتون Brighton في بريطانيا، أو في أتلانتك سيتي Atlantic City. فقد كان ذلك الجيل الشاب الزبون المثالي لنمط جديد يرتاده في سياحته. ومع أن هذه الحقيقة الديموغرافية استحوذت على انتباه المدراء مدة زمنية، غير أنهم كانوا يعتقدون دائماً ببطء التغيُّرات الإحصائية السكانية، ولكنها ليست كذلك في القرن العشرين. فالتغيُّرات السكانية من حيث العدد والأعمار والتوزيع ومستويات الثقافة

والمهن والموقع الجغرافي تُعتبر بحق من أَكثر فرص الابتكار مردوداً وأقلّها مخاطرة في مجالات اهتمام منظِّمي الأَعمال entrepreneurs.

تغيُّرات في المفاهيم

إِذا نظرنا إِلىٰ المقولتين التاليتين: «نصف الكوب ملآن» و«نصف الكوب فارغ» نرى أنهما تصفان نفس الظاهرة ولكنهما مختلفتان في المدلول اختلافاً كبيراً. فتغيُّر مفهوم مديرٍ حول الكوب من نصف ملآن إِلىٰ نصف فارغ يفتح فرصاً عظيمة للتجديد والابتكار. فجميع الدلائل الواقعية تشير، علىٰ سبيل المثال، إِلىٰ تحسُّن المستوى الصحي عند الأَمريكيين في السنوات العشرين الماضية بسرعة لم يسبق لها نظير؛ سواء أقيس هذا التحسن بمعدلات الوفيات بين المواليد، أَو بمعدلات التعمير عند المتقدمين في السن، أَو بالإِصابة بأنواع السرطان (باستثناء سرطان الرئة) أَو بمعدل الشفاء منه، أَو غير ذلك من العوامل. وبالرغم من ذلك، تشاهد حالات من الوسواس المَرَضي تهيمن علىٰ مشاعر الأمة بكاملها. لم يكن لهذا القلق أَو الخوف علىٰ الصحة وجود في السابق. ولكن أصبح كل شيء، وبشكل مفاجئ، يخيّل إِليهم أنه يسبِّب السرطان، أَو مرضاً قلبياً، أَو فقداناً مبكراً للذاكرة، وهنا يتبين بوضوح أن نصف الكوب فارغ.

فَعِوَضاً عن أن يُسَرَّ الأَمريكيون بهذه القفزات الباهرة في تحسّن الأمور الصحيَّة، نراهم يصرُّون على أن بينهم وبين الخلود بوناً شاسعاً. فمثل هذه النظرة كوَّنت فرصاً كثيرة للاختراع، وفتحت أَسواقاً جديدة للمجلات التي تُعْنَىٰ بالصحَّة، وأَسواقاً لكل الأطعمة الصحية، ومعاهد للتمرينات الرياضية، وأجهزة اللياقة البدنية، حتى حقَّقت إِحدى الشركات الأَمريكية التي تصنع أجهزة الرياضة المنزلية، أسرع نمو سنة 1983.

إِن تغيُّر المفاهيم لا يغيِّر الحقيقة، ولكنَّه يغيِّر مدلولاتها بسرعة. فقد احتاج الكومبيوتر إِلىٰ أَقل من سنتين لتغيير صورته المحسوسة كتهديد، وكشيء لا تستخدمه إِلاَّ المصالح الكبيرة، إِلىٰ أداة يشتريها الفرد لإِجراء حسابات ضريبة الدَّخل. إِن الذي يفرض هذا التغيير ليس بالضرورة الأمور الاقتصادية التي قد لا يكون لها علاقة بذلك. إِن ما يجعل الناس يقرِّرون أن نصف الكوب ملآن أَو نصفه فارغ إِنما هو المزاج أَكثر منه الواقع. فالمزاج هو الذي يتحدَّى الكم في الغالب. علىٰ أن المزاج ليس بدعاً من الأُمور وليس شيئاً دخيلاً ووهمياً غير ملموس، بل هو واقع محسوس يمكن تحديده وتجربته، كما يمكن استغلاله في تكوين فرص للابتكار.

المعارف الجديدة

من المبتكرات الصانعة للتاريخ، والتي تصنَّف في مرتبة

عالية، تلك التي يقوم بناؤها علىٰ المعرفة؛ سواء أكانت علمية أَو فنِّيَّة أَو اجتماعية. وإِنها تتمتع بموقع النجومية في عالم تنظيم الأَعمال الاقتصادية، وهي التي تجلب المال والشهرة. وهي المقصودة عندما يتحدَّث الناس عن الإِبداع، رغم أنه ليست جميع المبتكرات القائمة علىٰ العِلْمِ هي بالضرورة مبتكرات ذات شأن، بل إِن منها ما هو تافه.

وتختلف المبتكرات القائمة علىٰ العِلْمِ عن كل ما سواها، سواء من حيث الوقت الذي تستغرقه، أَو معدلات الإِصابات التي تنجم عنها، أَو في إِمكانية التنبؤ بها، فضلاً عن التحديات التي تضعها أمام رجال الأَعمال. وقد تكون مزاجية ومتقلِّبة وصعبة التوجيه، كما أنها تنفرد من بين جميع المبتكرات الأُخرىٰ بأن لها أطول وقت معترض lead time، فثمة وقت متطاول بين ظهور معرفة جديدة، وبين تحوّلها إِلىٰ تكنولوجيا قابلة للتطبيق. كما أَنَّه ثمة فترة طويلة تُسْتَغْرَق قبل أن تظهر هذه التكنولوجيا الجديدة في السوق علىٰ شكل منتجات، أَو عملية صناعية، أَو خدمات. وفوق هذا وذاك، يقدّر الوقت المعترض المعني بها بحوالي 50 سنة، وهو رقم لا يمكن اختزاله بصورة محسوسة عبر التاريخ.

وإِن ابتكاراً من هذا القبيل يتطلَّب عادة أكثر من نوع واحد من المعرفة. فإِذا نظرنا إِلىٰ أحد أعظم الابتكارات المبنية علىٰ المعرفة، وهو العمل المصرفي الحديث، فإِن نظرية المصرف

المنظِّم للأَعمال، والتي تعتمد استخدام رأس المال بهدف التنمية الاقتصادية، وقد كان تأسيسها علىٰ يد كلود هنري Claude Henri، وكومت دي سان سيمون Comet de Saint-Simon في عصر نابليون. وبعد مضي ثلاثين سنة علىٰ وفاة سان سيمون، في سنة 1826، قام اثنان من تلامذته هما الأخوان جاكوب وإِسحاق بِريْر Jacob & Isaac Pereire بإِنشاء أول مصرف ينظِّم الأَعمال، وهو مصرف كريدي موبلبير Crédit Mobilier، وأدخلا ما يُعرف اليوم باسم رأسمالية التمويل Finance Capitalism.

ولم يكن الأخوان يعرفان شيئاً عن المصارف التجارية الحديثة التي تطوَّرت في ذات الوقت عبر القنال الإِنكليزية، وفشل كريدي موبلبير فشلاً مخزياً. وبعد عشر سنوات، قام شابان أحدهما أَمريكي ج. بي. مورغان J. P. Morgan والآخر ألماني جورج سيمنس George Siemens، بدمج النظرية الفرنسية عن المصرف المنظِّم للأَعمال والنظرية الإِنكليزية عن المصرف التجاري، فولد أول المصارف الحديث الناجحة باسم ج. بي. مورغان وشركاه في نيويورك، ومصرف دويتشه بنك في برلين. وبعد مضي عشر سنوات علىٰ ذلك، اقتبس رجل ياباني يدعى شيبوساوا إِيّشي Shibusawa Eiichi مفهوم سيمنس وطبَّقه في بلاده، فأرسى بذلك قواعد اقتصاد اليابان الحديثة. وهكذا تعمل المبتكرات القائمة علىٰ المعرفة دائماً.

الكومبيوتر، هو مثال آخر نستشهد به، وهذا الابتكار الذي استند إلىٰ ما لا يقل عن ستة أنواع من المعارف المستقلّة:

الحساب المزدوج، وهو مفهوم كوّنه تشارلز باباج Charles Babbage عن الآلة الحاسبة في النصف الأول من القرن التاسع عشر، ثم البطاقة المثقبة، وقد ابتكرها هيرمان هوليريث Herman Hollerithu من أجل الإحصاء السكاني في الولايات المتحدة سنة 1890، ثم صمام أوديون وهو مفتاح إلكتروني دخل حيز الوجود سنة 1906، والمنطق الرمزي الذي أوجده بيرتراند راسل Bertrand Russel وألفريد نورث وايتهيد Alfred North Whitehead بين 1910 و1913، ثم مفاهيم البرمجة والتغذية العكسية التي ولدت من محاولات مجهضة خلال الحرب العالَمية الأولى من أجل تطوير مدافع فعَّالة مضادة للطائرات. ورغم توافر جميع هذه المعلومات الضرورية سنة 1918، فإن الكومبيوتر العملي الأول لم يظهر حتى سنة 1946.

وهكذا، فإن هذه الفترات المعترضة Lead times الطويلة والحاجة إلىٰ المقاربة بين مختلف أنواع المعرفة توضِّح التساوق الفريد في الابتكار القائم علىٰ المعرفة إلىٰ جانب إيجابياته ومخاطره. ويكثر الكلام ويقل العمل أثناء فترة تسبق انبثاق الابتكار الجديد. ولكن عندما تلتقي جميع العوامل فجأةً تنفرج عن إثارة ونشاط هائلين وقدر من التفكير والتأمُّل عظيم. فبين 1880 و1890 تأسَّس في الدول المتقدِّمة قرابة 1000 شركة

للأجهزة الكهربائية، بعد ذلك حدث الصدام والغربلة، فلم يَتَبَقَّ منها في سنة 1914 إلاَّ 25 شركة فقط. وفي بدايات العشرينيَّات وجد في الولايات المتحدة بين 300 و500 شركة للسيارات، لم يَبْقَ منها إلاَّ أربع شركات في سنة 1960.

قد تكون السيطرة علىٰ الابتكار صعبة إلاَّ ما كان قائماً علىٰ أَساس من المعرفة. ولكي يصير الابتكار ممكناً، فإنه يحتاج إِلىٰ إجراء تحليل دقيق لمختلف ضروب المعرفة اللازمة لذلك. وهذا ما حقَّقه كل من: ج. پي. مورغان وجورج سيمنس، حين أسَّسا مشروعيهما المصرفيين. وكذلك فعل الأخوان رايت Wright عندما طوَّرا أول طائرة عاملة.

ويُعتبر التحليل الدقيق لاحتياجات الطرف الذي يستخدم الابتكار وإمكاناته عنصراً جوهرياً وقد يخيل للبعض وجود تعارض ظاهري، غير أن الابتكار المبني علىٰ المعرفة هو أكثر اعتماداً علىٰ السوق من أي ابتكار آخر.

لقد صُمِّمَتْ وصُنِعَتْ أولُ طائرة نفَّاثة لنقل الركّاب من قِبل شركة بريطانية هي دي هاڤيلاند De Havilland، غير أن هذه الشركة لم تحلِّل حاجة السوق، فأغفلت عاملين أساسيين: أحدهما حساب الشكل العام، أي الحجم الصحيح مع الحمولة الصافية الصحيحة التي توفِّرها الطائرة من أجل الخطوط التي ستعود علىٰ شركات الطيران بأَعظم الفوائد. أما العامل الثاني

فكان عالمياً، وهو كيف يمكن لشركات الطيران أن تموّل شراء هذه الطائرة الباهظة الثمن. وبما أن هافيلاند لم تقم بتحليل كافٍ للجهة التي سوف تستخدم الطائرة، بادرت شركتا بوينغ ودوغلاس بأخذ المبادرة واحتلتا موقع الصدارة في ميدان صناعة الطائرة النفّاثة التجارية.

مبادئ الابتكار

يبدأ الابتكار المنظَّم والواعي بتحليل الفرصة الجديدة. وتختلف أهمية مصادر فرص الابتكار باختلاف الأزمنة حسب البيئة. فعلىٰ سبيل المثال، قد يتضاءل اهتمام المبتكرين بالجوانب الديموغرافية في العمليات الصناعية الأساسية مثل صناعة الفولاذ، رغم النجاح المبدئي الذي حقَّقته آلة لاينوتايب لسبك الحروف Mergenthaler's linotype، نظراً لغياب العمال المهرة في تنضيد الحروف من أجل سد حاجة السوق الواسعة. كذلك قد تكون العلاقة محدودة بين معرفة حديثة وإنسان يبتكر أداة اجتماعية تلبّي حاجة نتجت من تغيير حدث في نواحٍ ديموغرافية أو في القوانين الضريبيَّة. ومهما كانت الحالة، فلا بدّ للمبتكر من تحليل جميع مصادر الفرص. ولما كان الابتكار يقوم علىٰ المفاهيم وعلىٰ المدركات الحسِّيَّة معاً، كان لزاماً علىٰ المبتكر أن يخرج ليبحث ويتأمّل ويسأل ويصغي.

يستعمل المبتكرون المتفوّقون كلا النصفين الأيمن والأيسر

من أدمغتهم، فينظرون إلىٰ الأرقام وإلىٰ الناس ويستنبطون من طريق التحليل ما يجب أن يكون عليه الابتكار حتى يلبي ما تقتضيه المناسبة. وبعد ذلك ينظرون إلىٰ المعنيين باستعمال الابتكار المحتملين، فيدرسون تطلُّعاتهم وقِيَمهم وما يحتاجون إليه. ولكي يكون الابتكار فعَّالاً، فإنَّه لا بد له من أن يتّصف بالبساطة والتركيز، وأن يؤدي شيئاً واحداً فقط، وإلاَّ فإنه يوقع الناس في الارتباك. وعندما يكون الابتكار موضع ثناء وإطراء، فأعظم ما يقال فيه: «يا له من ابتكار واضح! كيف لم يخطر لي؟ إنه جد بسيط!». ثم إن الابتكار الذي يحقِّق مستفيدين جُدد ويفتح أَسواقاً جديدة يجب أن يوجّه نحو تطبيق محدَّد وواضح ودقيق في تصميمه.

يبدأ الابتكار الفعَّال صغيراً ومجرداً من التفخيم والمبالغة. ويحاول أن يؤدي شيئاً واحداً محدّداً، كأن يكون ذلك الشيء آليّة متحرِّكة تستجر طاقة كهربائية أثناء سيرها علىٰ سكة، ذلك الابتكار الذي مَكَّنَ من ظهور حافلة (الترام electric streetcar). أَو قد يكون مجرد فكرة ابتدائية حول تعبئة عدد موحّد من عيدان الثقاب في علبة (يكون عادة 50 عوداً). وقد مكَّنت هذه الفكرة من تعبئة علب الثقاب آلياً، وجعلت السويد تحتكر هذه الصناعة زهاء نصف قرن. وبالمقابل، فكثيراً ما يخبو احتمال نجاح أَفكار ضخمة حول أُمور قد تحدث «ثورة في صناعة» من الصناعات. ومن جهة أُخرىٰ، لا يمكن التنبؤ عمّا إذا كان بوسع

ابتكار معيّن أن يضع حداً لعملٍ كبيرٍ أَو إِنجاز متواضعٍ. غير أن الابتكار الناجح ـ ولو جاءت النتائج متواضعة ـ يهدف منذ البداية إِلىٰ أن يكون محدداً لقاعدة أَو لوجهة تكنولوجية أَو لصنعة جديدة، أَو إِيجاد عمل يكون ويبقى في طليعة أقرانه. وإِذا لم يتجه ابتداءً نحو موقع القيادة، فلا يحتمل أن يكون ابتكاراً مبدعاً بالقدر الكافي.

وفوق هذا كله، فالابتكار عمل أَكثر منه عبقرية. ويتطلَّب المعرفة والبراعة مع التركيز. إِن ثمة أَشخاص يتمتعون بموهبة الابتكار أَكثر من غيرهم، ولكن مواهبهم تقبع في مجالات محدَّدة. وإِنه لينذر أن ينشط المبتكر في أَكثر من مجال واحدٍ. لم يعمل أديسون، بكل إِنجازاته الإِبداعية المنظمة، في غير مضمار الكهرباء. وأي مبتكر في الميادين المالية كمصرف سيتي بنك City Bank مثلاً، لا يُتَوَقَّعُ له أن يبتكر شيئاً يقع في إِطار الرعاية الصحيَّة.

وتجتمع في الابتكار كما في أي محاولة أُخرىٰ أمور ثلاثة: الموهبة، والبراعة، والمعرفة. وعندما يصبح كل ذلك واقعاً ونافذاً، فكل ما يحتاج إِليه الابتكار عندئذ هو العمل الجاد والمركّز والواعي. وإِذا غاب الدأب والإِصرار والالتزام، فإِن حضور الموهبة والبراعة والمعرفة يفقد جدواه ولا يعني شيئاً.

وإن لتنظيم العمل Entrepreneurship أَثر أَكثر مما للابتكار

المنظَّم. فعلىٰ سبيل المثال، توافر استراتيجيات واضحة ومبادئ خاصة بإدارة تنظيم العمل، والتي يشترط وجودها علىٰ قدم المساواة في المشروع القائم، وفي مؤسَّسة الخدمات العامة، وفي كل مشروع جديد. لكن إرساء قواعد العمل، كممارسة ونظام، هو من اختصاصات الابتكار المنظَّم.

6 الإِدارة في تحقيق فاعلية العمل

• التحليل • التخصيص • القرار

ما هي أُوْلَىٰ واجبات المدير وما هي مسؤولياته؟ الجواب هو الكفاح في سبيل تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية الممكنة من موارد مُوَظَّفَة أَو مُتوافرة الآن. وكل ما سوى ذلك، مما يؤمَّل من المدير فعله أَو مما يريد إنفاذه، يقوم علىٰ الأداء الاقتصادي السليم والنتائج المفيدة علىٰ مدى السنوات القليلة المقبلة. ولا يستثنى من هذا الافتراض المسبق شيء، بما في ذلك ما هو من مهام الإِدارة العليا للشركة، كتحديد المسؤوليات الاجتماعية والفُرص الثقافية. وعموماً لن تعفىٰ من ذلك مكاسب المدير الشخصية من مال ومنصب.

وعلىٰ هذا ينفق المدراء التنفيذيون جلّ وقتهم ـ إن لم يكن جميعه ـ في قضايا الأداء الاقتصادي قصير الأَجل. فهم يهتمون بشؤون التكاليف والتسعير، وببرامج الإِنتاج، والبيع، وبمراقبة الجودة، وخدمة الزبائن، وبالشراء والتدريب. أضف

إِلىٰ ذلك التشكيلة الواسعة من الأدوات والأساليب المتاحة للمدير العصري، تتعامل إِلىٰ أقصىٰ مدىً مع إِدارة أَعمال اليوم الحاضر من أجل الأداء الاقتصادي لليوم وللغد. وهذا كلّه يشكِّل مدار البحث في 90 كتاباً من أي 100 كتاب في المكتبة الإِدارية، ويُعتبر بكل تحفّظ موضعاً لـ90 تقريراً ودراسة من أي 100 تقرير ودراسة وُضعت في مجال الأَعمال.

لا يوجد وقت للصّيغ الجاهزة

مع كل هذا الحرص، فإننا نجد القليل من المدراء، ممن عَرَفْتُ، يتأثّرون جداً بأدائهم في هذا العمل. إنهم يريدون أن يعرفوا كيف ينظِّمون المهمَّة ويميِّزون بما هو مهم وما هو مضيع للوقت، وما هو محتمل الفعّالية وما هو مخيِّب للآمال فحسب. فالمدير المعاصر، رغم الفيض الغامر من البيانات والتقارير التي قد تغرقه، يصل إِلىٰ أَشد العموميات فقط. وتتحوَّل القضايا الباهتة المتناقلة مثل «خفض التكاليف» أَو «هوامش الربح العالية» إِلىٰ جواب علىٰ السؤال: «أي شيء يمكن أن يُقَرِّر نتائج الأداء الاقتصادي في هذا المجال حيث أَعمل؟».

تميل إِدارة الأداء الاقتصادي، حتى في أوقات ازدهار السوق، لأن تصبح مصدر إِحباطٍ دائم. وما تلبث أن تعود الأمور إِلىٰ حالها الطبيعي، وترجع الأَسواق إِلىٰ التزاحم مرة

أُخرىٰ حتى تجنح إِدارة الأداء الاقتصادي نحو تكوين البلبلة والضغط والقلق، وتأتي القرارات المتخذة أكثر بُعْداً عن الصواب من حيث نتائجها القريبة المدى، ناهيك عن مستقبل الشركة[1].

وجُلّ ما نحتاج إليه ليس مزيداً من الأَدوات ولا الأفضل منها، فلدينا أكثر مما يمكن لأية مصلحة فردية أن تستخدمه، فضلاً عن أي مدير. نحن بحاجة إِلىٰ مفاهيم بسيطة وبعض القواعد البسيطة القائمة علىٰ التجربة العملية، لتساعدنا علىٰ تنظيم العمل بالإِجابة علىٰ هذه الأسئلة:

ما هو عمل المدير؟

ما هي المشكلة الرئيسية؟

ما هو المبدأ في تحديد هذه المشكلة وتحليلها؟

تأكيد في غير موضعه

لستُ هنا بصدد تقديم «علم كامل عن الاقتصاد الإِداري»، إذا كان السبب هو أني لا أجد عندي ما أقدّمه فحسب. وإن قصدي لا يرقى إِلىٰ تقديم صيغة سحرية، «كقائمة للمراجعة» مثلاً أَو «خطوات يجب اتباعها» تقوم بالعمل بدلاً عن المدير. فعمل المدير مهمّة شاقّة تتطلّب العمل المجهِد واحتمال المخاطر. وفي الوقت الذي تتوافر فيه الأجهزة التي تختصر اليد العامِلة، فإنه لم يخترع أحد آلة تختصر العمل،

فضلاً عن آلة توفِّر من التفكير.

غير أني بوسعي أن أقول إننا نعرف كيف يمكن تنظيم عمل الإدارة للوصول إلىٰ فاعلية اقتصادية، وكيف يكن أن ننفِّذه بالتوجيه والنتائج معاً. إن الإجابة علىٰ الأسئلة الأساسية السَّابقة معروفة، منذ زمن طويل، حيث لا تفاجئ أحداً.

1 ـ ما هو عمل المدير؟ إنه توجيه موارد الشركة وجهودها نحو الفرص بهدف تحقيق نتائج اقتصادية هامة. هذه الإجابة تبدو مُسْتَهلَكَة فعلاً، بَيْدَ أَنَّه ما من تحليل شاهدته أو قمت به فعلاً لتخصيص الموارد والجهود إلاَّ وأسفر بوضوح عن صرف مجمل الوقت والعمل والانتباه والمال أولاً إلىٰ «المشكلات» بدلاً من الفرص، وثانياً إلىٰ مواطن حيث يتوافر أداء ناجح وغير عادي، وإنما يكون له أدنى قَدْرٍ من التأثير علىٰ النتائج.

2 ـ ما هي المشكلة الرئيسية؟ يكمن جوهر المشكلة في الخلط بين مفهوم الفعّالية Effectiveness ومفهوم الكفاءة Efficiency أي ما هو قائم بين فعل الصحيح من الأُمور وفعل الأشياء بالشكل الصحيح. وما من شك في أن ثمة شيء لا فائدة منه البتَّة، كأن ينفِّذ عمل بكفاءة عظيمة ما كان ينبغي فعله إطلاقاً. لكن الأدوات المُتاحة لنا، وبخاصة المفاهيم والبيانات الحسابية منها، تركِّز جميعها علىٰ الكفاءة. وإن كل

ما نريد هو:
(1) طريقة يمكن بها تحديد مواضع الفعالية Effectiveness أي (للنتائج الهامة والممكنة) (2) وأُسلوب للتركيز علىٰ هذه المواضع.

3 ـ ما هو المبدأ؟ تلك أيضاً مسألة معروفة حق المعرفة ـ كفرضية عامة، علىٰ الأَقل. فإن كل مشروع هو ظاهرة نابعة من المجتمع وليس ظاهرة طبيعية. إذ إن الحوادث في الحالة الاجتماعية لا توزع وفق التوزيع الطبيعي في عالم الطبيعة (أي لا توزّع وفق منحنى غاوسي Gaussian curve بشكل U). إذ إن القليل جداً من الحوادث في الحالة الاجتماعية بين 10 و20 بالمئة علىٰ الأَكثر تعلّل 90 بالمئة من جميع النتائج، بينما تكون الغالبية العظمى من الحوادث تفسّر فقط 10 بالمئة من النتائج أَو أَقل من ذلك.

يُلاحظ أن ما أَسلفنا من القول ينطبق علىٰ السوق. فهناك ثمة مجموعة من عدَّة أُلوف من الزبائن تشكُل كتلة الطلبات؛ ومجموعة صغيرة من المنتجات من أَصل مئات من الأَصناف تشكِّل كتلة الكمية؛ وهكذا دواليك. وينطبق ذلك أَيضاً علىٰ الأَسواق، والاستعمالات، وقنوات التوزيع. وينطبق أيضاً علىٰ الجهود المبذولة في المبيعات، حيث تقوم مجموعة صغيرة جداً من أَصل مئات من عناصر المبيعات بثلثي المبيعات أَو أكثر من كامل المبيعات الجديدة. وينطبق الأَمر علىٰ المصنع، حيث

غالبية الكم تعلِّلها قلة من أنواع الإنتاج. وكذلك الأَمر في البحث: حيث نخبة قليلة من الأَشخاص في مختبر البحوث تُنتج جميع الابتكارات الهامّة.

وينطبق ذلك عملياً علىٰ كل «مشاكل» الموظفين: حيث السواد الأَعظم من المظالم إنما يأتي من أماكن معدودة، أَو من فئة واحدة من العاملين منها، علىٰ سبيل المثال، فئة النساء العانسات المسنّات، أَو عناصر التنظيف في الوردية الليلية. وكما يصدر عن ذلك القدر الكبير من الغياب المتطاول عن العمل، وعدد من العاملين الموسميين، وكذلك ما يجب اقتراحه حسب نظام الاقتراحات والحوادث. وقد أظهرت إحدى الدراسات التي تناولت شركة الهاتف في نيويورك صحة ذلك بالنسبة لمرض العاملين.

دولارات الدخل مقابل دولارات النفقات

أدرك قليل جداً من رجال الأَعمال أهمية هذه المقولة البسيطة عن «التوزيع الطبيعي» في إِدارة مصلحة أَو شركة. فهي أول ما تعني أنه عندما تشكِّل 90 بالمئة من النتائج مردود أول 10 بالمئة من الوقائع، يرتفع 90 بالمئة من التكاليف من جرّاء 90 بالمئة الباقية من الوقائع العقيمة عديمة النتائج.

وبعبارة أُخرىٰ، تعتبر التكاليف «ظاهرة اجتماعية» أيضاً.

وباستخدام المصطلحات الحسابية نجد أن «منحنى التوزيع الطبيعي» الذي يمثِّل وقائع العمل هو عبارة عن رسم بياني ذي قطع زائد تظهر النتائج فيه على امتداد النصف الموجب، وتظهر التكاليف على امتداد النصف السالب من المنحنى. فالعلاقة بين النتائج والتكاليف هي علاقة عكسية.

وبالرجوع إلى المصطلحات العامة نقول: إن النتائج الاقتصادية عموماً تتناسب بصورة مباشرة مع الإِيرادات، بينما تتناسب التكاليف مباشرة مع عدد الصفقات. وليس ثمة استثناء سوى واحد لهذه العلاقة وهو المشتريات من المواد والقطع التي تدخل ضمن المنتج النهائي. فعلى سبيل المثال:

- للحصول على طلب بقيمة 50,000 دولار لا يكلف عادةً أَكثر مما يكلف الحصول على طلب بقيمة 500 دولار، ولا يكلف بالتأكيد ما يساوي 100 ضعف.
- تصميم منتج يتعثَّر بيعه يكلِّف ذات كلفة تصميم منتج «رابح».
- إن كلفة الأَعمال الورقية تكاد تكون ذاتها سواء كان الطلب كبيراً أَو صغيراً، أي ذات عملية تسجيل الطلب وترتيب برامج الإِنتاج وتنظيم الفواتير والتحصيل وإلخ..
- إن عملية تصنيع منتج وتعبئته ونقله لها ذات الكلفة مهما كان حجم الطلب كبيراً أَو صغيراً. وحتى العمالة في الوقت الحاضر وعلى مدى أية فترة زمنية في معظم

الحروف الصناعية، وفي جميع الخدمات، إنما هي كلفة «ثابتة» أكثر منها متقلّبة مع الحجم. وليس ثمة تكاليف «متغيرة» حقيقية سوى كلفة شراء المواد والقطع.

وبالإضافة إلىٰ ما سلف، فإنَّه من المفهوم ضمناً أن الموارد والجهود تحدِّد موقعها بصورة طبيعية، ضمن التسعين بالمئة من الوقائع العقيمة عديمة النتائج. مستندة في تخصيصها أَو توزيعها إِلىٰ عدد الوقائع بدلاً من النتائج. وفي الحقيقة، تميل الموارد الباهظة والأوفر إنتاجية (مثل العناصر المدرَّبة تدريباً عالياً) للتموقع فيما هو أسوأ. ذلك أن حجم الصفقات يفرض ضغطاً يدعمه كبرياء شخصي لدى الأفراد في التصدي لما هو صعب دون ما اعتبار لكونه منتجاً أَو غير منتج.

ذلك ما أثبتته كل دراسة أُجريت؛ وبعبارة أُخرىٰ، هي حقيقة يعضدها المبدأ والخبرة الراسخة معاً. دعني أسرد الشواهد القليلة التالية:

شركة هندسية كبيرة تزهو بمجموعتها الخاصة بالخدمات الفنِّيَّة المتميزة بالجودة الرفيعة والشهرة الواسعة التي كانت تضم بضع مئات من أغلى الرجال. وإن رجالها كانوا في الحقيقة من الصنف الأعلى. ولدى تحليل تخصيص هذه المجموعة تبيَّن أنهم رغم عملهم الجاد والدؤوب كانت مساهمتهم ضئيلة، وكان جلّهم يعالج المشاكل «الهامة» وخاصة ما يتعلَّق منها بقضايا صغار الزبائن التي حتى لو خلصت إلىٰ حل، كانت حصيلتها زهيدة، إن

لم تكن معدومة. وكانت صناعة السيارات هي الزبون الأول لهذه الشركة والمسؤولة عن قرابة ثلثي المشتريات. ولكن القليل من هؤلاء المختصين بالخدمات الفنية، على ما يذكرون، كانوا ممن وطأت قدمه قسماً للهندسة أو مبنىٰ مصنع للسيارات. كان رد الفعل لديهم بالقول «ليس لشركة جنرال موتورز أو شركة فورد من حاجة إلينا، فلديهم رجالهم».

- كذلك، ما يجري في كثير من الشركات، حيث يُساء توزيع أو تخصيص موظفي المبيعات. فترانا نجد أكبر كوكبة منهم (وخاصة أصحاب الكفاءة والفعالية) تُجَنَّد من أجل تسويق منتجات يصعب بيعها، إما لأنها «منتجات من الماضي»، أو لأنها فاشلة لا تجدي شيئاً، ولكن غرور الإدارة يدفعها بمحاولات يائسة كي تحولها إلىٰ منتجات «رابحة». حين لا تكاد منتجات الغد تحظى بما تستحق من الجهود لترويجها. ذلك أن منتجاً قد حقَّق نجاحاً ملموساً في السوق نراه ينتقص حقه من الاهتمام، بدل أن يدفع به إلىٰ الأمام، وتزعم الإدارة بعد ذلك أنه منتج رائج من غير حاجة إلىٰ بذل مزيد من الجهود.
- كثير من الشركات تخصّص أقسام البحوث والمختصّين في التصميم والجهود المكرّسة لتنمية السوق والدعاية والإعلان علىٰ هذا الغرار، معتمدةً علىٰ عدد الصفقات أكثر من اعتمادها علىٰ النتائج، وتلجأ إلىٰ الأعمال الصعبة دون الأعمال المنتجة، وتهتم بمشاكل الماضي

أكثر من اهتمامها بفرص الحاضر والمستقبل.

محاسبة لا تطالها المحاسبة

ليس حكماً أن تكون «أموال الموارد» و«أموال التكاليف» سواء. مع أن أموال الموارد تنتج المال اللازم للتكاليف. وإذا لم تقم الإدارة باستمرار بالسعي إلىٰ توجيه التكاليف إلىٰ أنشطة تثمر إيراداً باستمرار، فإن لم تفعل تصبح موزعة أو محمّلةً علىٰ أنشطة عقيمة غير منتجة.

ومن أهم أسباب عدم فهم المدراء لهذه الحقيقة. كقاعدة عامة هو خطأهم في مطابقة البيانات الحسابية وتحليلها مع البيانات الاقتصادية وتحليل الأَعمال التجارية[2]. والمطلوب من المحاسب أن يحمّل أو يوزع التكاليف التي لا ترتبط فعلياً ولا مادياً بوحدة إنتاج معينة علىٰ جميع المنتجات. وبطريقة أو بأُخرىٰ، أصبحت جملة التكاليف الكبيرة في الوقت الحاضر وهي من 60 إلىٰ 70 بالمئة، والتي لا تمثل المشتريات من المواد والقِطَع أصبحت بالنتيجة تكاليف موزّعة أكثر منها تكاليف «مباشرة» فعلياً.

- إن الطريقة الوحيدة لتوزيع التكاليف هي طريقة النسبة إلىٰ الحجم أكثر من النسبة إلىٰ عدد الصفقات (العمليات). وعليه، إن مليوناً واحداً من الدولارات حجماً نتج من طلبية واحدة ـ أو في منتج واحد ـ يحمل نفس التكلفة

التي يحملها مليون واحد من الدولارات حجماً نتج من مليون طلبية فردية أَو من 50 عملية إِنتاجية مختلفة. وعلىٰ هذا النحو يهتم المحاسب بتكلفة الوحدة المصنّعة أكثر من اهتمامه بتكاليف منتج ما مع التركيز علىٰ هامش الربح أكثر منه علىٰ تيار الربح الذي هو هامش الربح مضروباً بحجم الأَعمال. وأخيراً يصنّف المحاسب التكاليف حسب موقعها التنظيمي أَو الجغرافي (في «التصنيع» أَو في «المصنع»)، أَو وفق الفئات القانونية (كجدول الراتب) ولا يصنفها بحسب النشاط الاقتصادي الذي تنتمي إِليه.

وإِن لي دراية جيدة بالعمل المنفذ في هذه المجالات، وبالمشاكل المرتبطة بالمحاسبة كنظرية وكممارسة. وإِني مدين بكل ما أفهمه عن المحاسبة لهذا العمل وللمحاسبين المشتغلين فيه. هذا وتحتاج نتائج هذا العمل إِلىٰ سنين كي تخترق الممارسة المحاسبية، ناهيك عن تغيير طريقة رجال الأَعمال في استعمال أَو إِساءة استعمال المعلومات الحسابية.

مبادرة متقصية

إِن السؤال عن الخلاصات الصحيحة هو أكثر أهميَّة من معرفة سبب عدم استخلاصنا لها. وعن نوع الإِجراء الذي يمكن أن يجعل الموارد المتاحة لرجل الأَعمال تنتج أفضل أداء ونتائج اقتصادية؟ وفيما يلي بعض النقاط الموضحة:

1 ـ تتطلب النتائج الاقتصادية أن يركّز المديرون جهودهم على أصغر عدد من المنتجات، وخطوط المنتج، والخدمات، والزبائن، والأَسواق، وقنوات التوزيع، والاستعمالات الأخيرة، وغيرها، الأَمر الذي يعود بأكبر قدر من الإيراد. ويجب كذلك الإقلال من تكريس الاهتمام بالمنتجات التي تسبّب في المقام الأول التكاليف إمّا لصغر حجمها، أو لأنها مُجَزَّأة جداً.

2 ـ تَتَطَلَّب النتائج الاقتصادية تركيز جهود الموظفين على قليل جداً من النشاطات التي يمكنها أن تعطي نتائج تجارية هامة حقيقية ـ بأقل عدد ممكن وأقل جهد من الموظفين.

3 ـ تتطلّب مراقبة التكلفة الفعَّالة تركيزاً مماثلاً للجهود في تلك المجالات القليلة جداً حيث يترك تحسين أداء التكلفة أثراً هاماً على الأداء التجاري ونتائجه. أي، التركيز على تلك المجالات التي تؤدي فيها زيادة صغيرة نسبياً في الكفاءة إلى زيادة كبيرة في الفاعلية الاقتصادية.

4 ـ المطلوب من المديرين تخصيص الموارد ـ وبخاصة الموارد البشرية الممتازة ـ من أجل الأنشطة التي توفِّر فرصاً جيدة للحصول على نتائج اقتصادية عالية.

تبذير غير مسموح به

لا غرابة أن يسوء أداء كثير من الشركات (ازدهار) لحظة

انتهاء «سوق للبيع». ولكن الغرابة أنها لم تفعل ما هو أسوأ. ذلك أن معظم الشركات، ما كان منها خارج البلاد أَو داخلها، تعمل بنقيض كل من القواعد الأربع الشهيرة التي أتينا علىٰ بيانها آنفاً.

فبدل التركيز علىٰ المنتج أصبح لدينا فوضى في المنتج. وكان الهجوم علىٰ الصناعة، وبخاصة الأَمريكية، أمراً مألوفاً لما أصابها من «ضعف في المعايير»، وبعد بضع سنين صار الهجوم عليها بسبب «الإِهمال المقصود». إِن كان ثمة صحة لأي من هذه الاتهامات!.

هناك كثير من الشركات ـ ولعل أَسوأها الشركات الأَمريكية اليوم ـ ممن تتبجح بعزمها وقدرتها علىٰ تقديم أي «خصوصية» لتلبية أي «طلب» بغية التنويع، وكذلك دعوىٰ تحفيز مثل هذه الطلبات ابتداءً. كما أن كلاً من هذه الشركات الكبيرة التي تتباهى بعدم تخليها عن منتج بمحض إِرادتها الحرّة نراها تنتهي وألوف الأصناف علىٰ خط إِنتاجها لا يباع منها سوى عشرين صنفاً أَو أقل. لذلك يقع علىٰ عاتق هذه الأصناف العشرين أن تحمل عبء تكاليف 9,999 من الأَصناف الأُخرىٰ الكاسدة.

تكمن المشكلة الأساسية لقوة الولايات المتحدة التنافسية في الاقتصاد العالَمي اليوم في فوضى المنتج الذي إِن صححت تكلفته تستطيع عندئذ غالبية خطوط إِنتاجنا فرض مزاحمتها رغم

ارتفاع معدلات الأجور والأعباء الضريبية عندنا. لكننا نشتت هذه الميزة التنافسية في حجم المنتجات التي تدعم عدداً ضخماً من «الخصوصيات» والتي لا يستطيع أن يسترد تكلفته الحقيقية إلاَّ النذر اليسير منها. وقد لمست ذلك في صناعة الفولاذ والألمنيوم. أما في حقل الإلكترونيات، فإن الميزة التنافسية للراديو الياباني الترانزيستور النقَّال ترتكز علىٰ أكثر من التركيز علىٰ بضع موديلات في هذا النوع من المنتج ـ يقابل ذلك كمّ هائل من الموديلات المختلفة الأمريكية.

ويبلغ الإسراف أشده في مجال الوظائف Staff. وكأن شعارنا أصبح «أن نمسك من كل فنّ بطرف». ومن هذه الأنشطة علىٰ سبيل المثال: الأبحاث التي تتناول قضايا الموظفين، والهندسة المتطورة، وتحليل الزبائن، واقتصاديات العالَم، والبحوث في العمليات والعلاقات العامة، وغيرها. فكانت النتيجة وجود وفرة كبيرة من الموظفين ولكن دون تركيز كافٍ للجهود في أي مجال من هذه المجالات. أضف إلىٰ ذلك أننا لا ندري ما يجب فعله لتدارك هذا الوضع. وما تزال الطريقة الشائعة من أجل السيطرة علىٰ التكاليف هي تلك التي يعرف الجميع عدم فاعليتها إن لم نَقُل أثرها المدَمِّر وهي: «اقتطاع نسبة عامة» قدرها 15٪. والحقيقة أننا لم نقم بمحاولة جدية من أجل إدارة الموارد وتحديد جهودنا بدقَّة بل تركنا الأمور تجري مع التيار.

ثلاث خطوات عملاقة

ما أَسهل النقد طالما كان بوسع كل إِنسان أن يتتبع عورات الآخرين. ومن حق القارئ أن يسأل: «كيف يمكننا أن نحقِّق شيئاً أفضل في الإِدارة؟ لو كان لدي جميع الأجوبة ـ والحقيقة هي أنها ليست عندي ـ فإِن مقالاً لن يكون كافياً لتقديم جوابٍ مُرْضٍ. الجواب على سؤال كهذا يحتاج إِلى تأليف كتاب، ويبقى بعد ذلك على كل شركة أن تستنبط الأساليب الأنسب لقضاياها الخاصة.

لذلك، وإِذا تحمَّلني القرّاء، فإِني سوف أقدِّم فيما يلي سلسلة من الخطوات السريعة ذات فاعلية تَمَسّ صميم الأوضاع الواقعية للأَعمال التجارية كما سيأتي:

الخطوة الأُولى: التحليل

لا بد للمدير هنا من التعرُّف على الحقائق وتحديد الفرص والتكاليف الحقيقية للمنتجات والمشاركات المحتملة لمختلف نشاطات الموظفين ومراكز التكلفة ذات الأهمية الاقتصادية.

الخطوة الثانية: التخصيص (أَو التوزيع)

يخصِّص المدير في هذه الخطوة الموارد حسب النتائج المرتقبة. لذلك، فإِنه سوف يحتاج إِلى معرفة كيفية تخصيص

الموارد حالياً، ومستقبلاً بشكل يعضد فعاليات الفرصة العظمى، ويعرف الخطوات اللازمة للخروج مما هو كائن إِلىٰ ما يجب أن يكون.

الخطوة الثالثة: القرار

يجب أن يكون المدير علىٰ استعداد تام لاتخاذ الخطوة الأصعب، لكي يوقّع قراره المؤلم والصعب علىٰ تلك المَوَاطن التي توَلّد الفوضىٰ والاضطراب سواء في تلك المنتجات، أو في نشاطات جهاز الموظفين، أم في مَوَاطن التكلفة، بدلاً عن البحث عن جلب الفرص والنتائج. ومن الطبيعي في هذه الحالة عدم تخصيص الموارد المنتجة مهما كان حجمها واحتمال نجاحها من أجل هذه الأغراض. إِذن، ما الذي يجب التخلي عنه؟ وما الذي يجب إِبقاؤه بأقل جهد ممكن؟ وما الذي يمكن أن يتحوّل إِلىٰ فرص كبرى، وكم سوف يكلفنا تحقيق مثل هذا التغيير؟

تحليل الحقائق

عند البدء بمراحل التحليل يجب النظر بواقعية بعيدة عن العواطف، إِلىٰ خط المنتج. ويجب طرح جميع الأَسئلة المعيارية حول كل منتج: من حيث حجمه، ووضع السوق، ودلائل مستقبلها وغير ذلك. غير أن ثَمَّةَ سؤال رئيسي جديد هو

ما الذي يسهم به هذا المنتج؟ وما الذي توضّحه لنا مقارنة عائدات المنتج مع تكاليفه الحقيقية؟

يجب أن يعرّف الإيراد، في سياق هذا التحليل، بأنه إجمالي مبلغ المبيعات ناقصاً منه تكاليف المواد المشتراة، وتحسب التكاليف الحقيقية بالاستناد إلىٰ هذه الفرضية (الأكثر احتمالاً)، ذلك أن التكلفة الحقيقية لمنتج ما هي جزء من التكلفة الإجمالية للعمل المقابلة للنسبة بين عدد الصفقات (من طلبات وأنواع الإنتاج وطلبات الخدمة وما شاكل ذلك) اللازمة للتوصّل إلىٰ مردود المنتج والعدد الكلي للصفقات المماثلة مخصوماً منها أيضاً تكاليف المواد والقِطَع. ولما كان في هذه العملية شيء من الغموض فإني سأوضحها بالمثال المفصَّل التالي:

تحقِّق شركة ما إيراداً سنوياً قدره 68 مليوناً من الدولارات بعد حسم تكاليف المواد والقِطَع المشتراة. وبلغت تكاليف العمل الإجمالية ـ مستبعداً منها المواد والقِطَع ـ 56 مليوناً من الدولارات.

ولكي يحقِّق المنتج (آ) إيراداً سنوياً قدره 12 مليوناً من الدولارات احتاج إلىٰ 24٪ من مجموع عدد الصفقات ـ محسوباً في هذه الحالة بالفواتير. وعلىٰ هذا الأساس حسب التكاليف الحقيقية لهذا المنتج بـ13,5 مليون دولار في السنة، وهي سلبية

إِذا ما قُوبلت بهامش الربح «الرسمي» الذي يقارب 12٪ التي تظهرها الأرقام الحسابية. (وبالمناسبة، هي حالة نموذجية لمنتج «الأمس» فهو إِمّا أن يكون قد فقد زبائنه الأساسيين، أَو أنه محتفظ بموقع في السوق من خلال جهود غير اقتصادية).

ونجد بالمقابل أن المنتج (ب)، قد حقَّق، رغم هامش ربح غير مرضٍ نسبته 3٪، حصة صافية من إِيراد يقارب 4 ملايين دولار ـ وهي أكبر حصة فردية من الربح من خلال طلبات كبيرة الحجم وبعدد قليل من الزبائن الكبار 50 زبوناً تقريباً.

يتبيَّن من هذه الشواهد كيف أن التحليل تناول منتجات الشركة ككل أكثر من معالجة منتج واحد على حدة. وهذا بحد ذاته شيء غير مألوف ونادر الفعل.

وبينما نجد أن تحليل المنتج هو أكثر أهمية وأعظم توضيحاً، بتناوله الزبائن، والأسواق، وقنوات التوزيع واستعمالات المنتج النهائية، نجدها جميعها بحاجة إِلىٰ تحليلات مماثلة لواقعها، ولإِسهاماتها المتوقعة.

مساهمة الموظفين الكبار

تعتمد الأسئلة التي تُطرح في هذا التحليل علىٰ حكم الإِدارة أكثر من اعتمادها علىٰ البيانات الاقتصادية. وفيما يلي مجموعة من التساؤلات التي وجدتها مفيدة:

- في أي من المجالات يكون للتفوُّق أثر استثنائي علىٰ النتائج الاقتصادية في شركتنا لدرجة قد يحدث تغييراً في الأداء الاقتصادي بكامله؟
- في أي من المجالات يمكن أن يهدِّد الأداء الرديء بإِلحاق ضرر كبير بالأداء الاقتصادي قلَّ أَو كَثُر؟
- في أي من المجالات يكون الفرق بسيطاً بين الأداء الجيِّد والأداء الرديء؟
- ما هي النتائج التي ينتهي إِليها العمل الجاري في هذا المجال؟ وكيف يمكن مقارنة هذه النتائج مع النتائج الموعودة أو المرتقبة؟
- ما هي النتائج التي يمكن توقعها فعلياً للمستقبل، وكم هي المسافة الفاصلة عن ذلك المستقبل؟

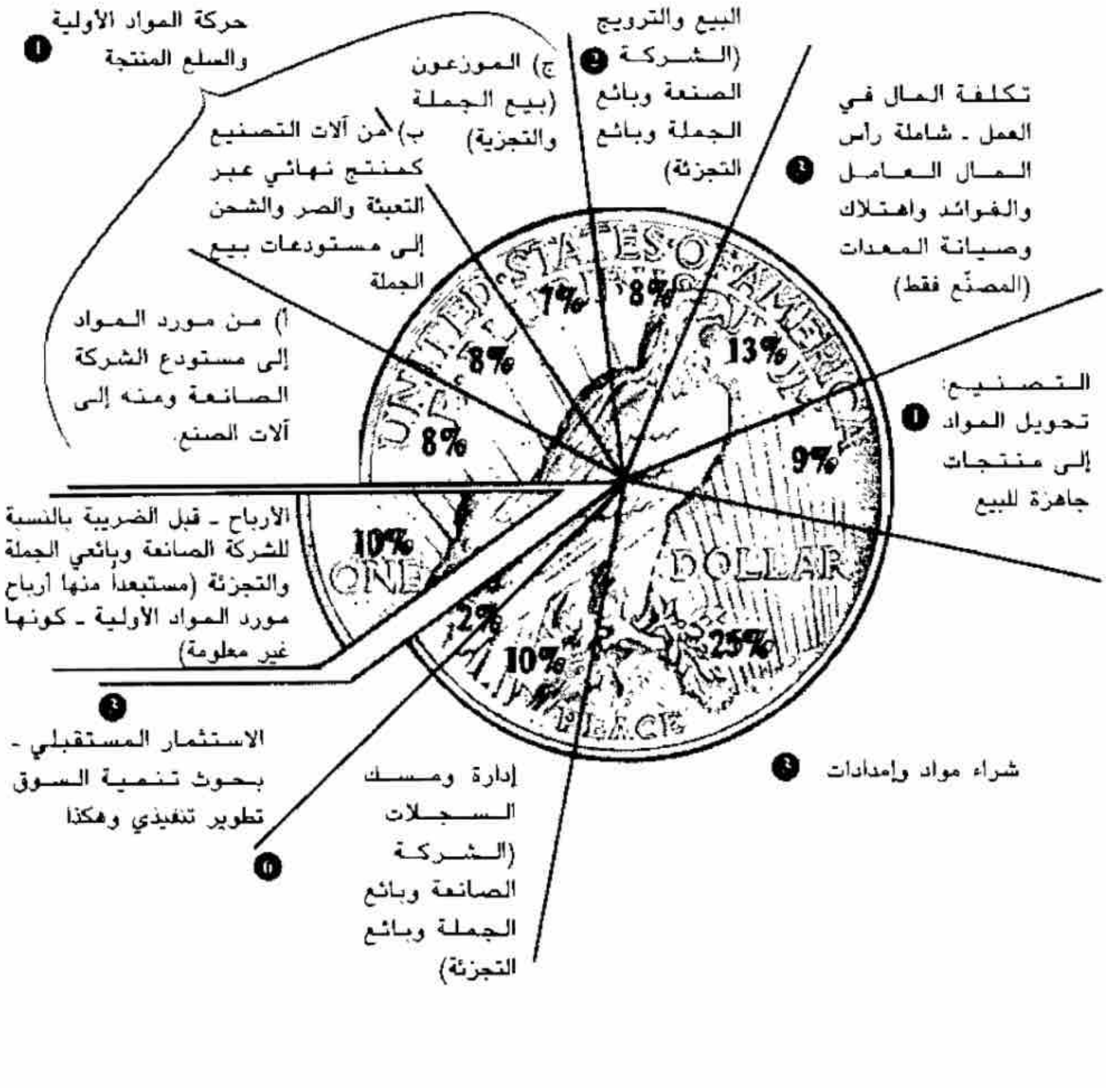
أماكن مراكز التكلفة

إِن غرضنا هنا أن نعزل تلك المجالات من الأَعمال حيث تركيز الجهود علىٰ رقابة التكاليف يُؤْتي أكْلَهُ، وليس غرضنا وصف السُّبُل التي تجري وفقها هذه التحليلات. إِني أرغب في أن أُبيِّن نتائج حقيقية يقوم بها مُصَنِّعون كبار لِسِلَعٍ استهلاكية واسعة الانتشار. (انظر الشكل رقم 1). ولتسهيل فهم المثال فقد أعطيت الأرقام الخاصة بمراكز التكلفة المختلفة بالحدود المطلقة، وبشكل تقريبي فحسب. وتراوحت في الدراسة الحقيقية «التكاليف الإِجمالية» بين 90٪ و94٪، في حين كان

تراوح الأرقام الأُخرىٰ أقل تطرُّفاً بعض الشيء.

إِن الابتكار الوحيد في أساليب الشركة الصانعة هو تعريف «التكلفة» (كما يجب تعريفها عند الكلام عن الاقتصاديات) ذلك ما ينفقه الزبون علىٰ المنتج. وبكلام آخر، ينظر هذا التحليل إِلىٰ العملية الاقتصادية بكاملها علىٰ أنها تيار واحد للتكلفة ويهمل القيود التي يفرضها المحاسب بأن لا ينظر إِلاَّ إِلىٰ التكاليف التي تصرف ضمن الكيان القانوني للشركة.

الشكل رقم ١: الجهات التي ينصرف إليها دولار المستهلك:



وهكذا تتضح النتائج المستخلَصة من هذا المثال: فحيث تركِّز غالبية الشركات جهوداً لمراقبة التكاليف ـ كالتصنيع مثلاً ـ نجدها تكسب الكثير سوى إلاَّ إذا حدث «اختراق» حقيقي، كالقيام بتغيُّر جذري في طُرق المعالجة. إن مراكز التكلفة الأكثر إنتاجية تقع إما خارج الشركة، وبخاصة في مجال التوزيع وتتطلَّب معالجة مختلفة جداً عن الروتين المتَّبع في «خفض التكاليف» أَو أنها مواطن يندر أن «تراها» الإدارة مثل كلفة المال.

ماذا ينبغي أن يكون

إن الخطوة العملية التالية هي تحليل وصفي وكمّي للكيفيَّة التي تخصّص وتوزّع بها الموارد على خطوط المنتج، ودعم نشاطات الموظفين، ومراكز التكلفة. ذلك لأن الأرقام وحدها لا تجيب على أسئلة من هذا النوع:

- هل يتم صرف المبالغ المخصّصة للدعاية والترويج على المنتجات الصحيحة؟
- هل يدعم برنامج التخصيص أفضل العاملين في الشركة وأنشطتهم؟ هل يتم تخصيص الموظفين الجيدين بكامل وقتهم للأَعمال الهامة؟ أم أنهم موزعون على مهام كثيرة لدرجة لا تمكِّنهم من إنجاز أي عمل على الوجه الصحيح؟

هل تتفق تخصيصات الإِنفاقات الرأسمالية مع التوقعات الواقعية للمتطلبات التي ستواجهها الشركة؟

إِن الإِجابات عن مثل هذه الأسئلة لا تكون في معظمها سارَّة، وإِن التفكير في الحلول التي تفرضها غير سارّ أيضاً. وإِن الانتقال إِلىٰ مرحلة اتخاذ القرار، بالتالي، تتطلَّب الشجاعة في معظم الحالات.

قرارات ذات أولوية

تطبّق في هذا المجال القاعدة الوحيدة التالية: يجب أن تُعْطىٰ المَواطِن التي تَحْظَى بأَكبر فرصة كامنة محتملة للنتائج العالية كامل الدعم، الكمّي والنّوعي، قبل أن ينال أيُّ مَوْطِنٍ آخر مَرْجُوّ يَلوحُ في الأُفق أيَّ دَعْمٍ إِطْلاقاً.

ولعل المجال المعني بالمنتجات هو المَوْطِن الذي يجب أن تؤخذ فيه أصعب القرارات وأخطرها، ذلك أن الخيارات يندر أن تكون بسيطة وواضحة وضوحاً لا لَبَسَ فيه. علىٰ سبيل المثال، تميل المنتجات عادة إِلىٰ التجمّع في ست زُمر ـ اثنتان تحملان إِسهامات عالية كامنة، وثلاث زُمَر تحمل إِسهامات ضعيفة أَو سلبية، وزُمرة واحدة تقع موقعاً وسطاً. ونورد فيما يلي تحليلاً نموذجياً:

• إِن موارد الرزق ليوم الغد هي منتجات جديدة أَو هي

ذات موارد اليوم ولكنها معدَّلة ومحسَّنة (وقلّما تظل كما هي دون تعديل).

- إن موارد رزق اليوم هي ابتكارات الأمس.
- إن المنتجات المؤهلة للمساهمة مساهمة خالصة فيما لو وقع حدث مُتَطَرِّف؛ كأن يتحول عدد كبير من الزبائن عن شراء أنواع «استثنائية خاصة» ذات استعمال محدود إلىٰ زبائن يشترون صنفاً جديداً واسعاً ومألوفاً. (وهذه هي، الزمرة الوسطى بَيْن بَيْن).
- موارد رزق الأمس ـ وهي منتجات نمطية عالية الحجم، ولكنها منتجات تفكَّكت بصورة سيئة إلىٰ «منتجات خاصة» وطلبات صغيرة وما شابهها حتى غدت بحاجة إلىٰ دعم كبير حيث صارت تأكل ما جنته وأكثر منه. وبالتالي، فإن هذه هي زمرة المنتج التي يُخَصَّصُ لها عادة أكبر المصادر وأجودها. (البحث الدفاعي هو المثال العام).
- «المنتجات المتعثِّرة» تلك التي كانت أمل الأمس العظيم، ومع أنها لم تلقَ النجاح، غير أنها لم تبلغ الفشل المطلوب. فهي مساهمات سلبيَّة دائماً لم تحرز نجاحاً عملياً مهما غذّيت من مساعدات. ذلك أن فيها الكثير جداً من غرور الإدارة والغرور الفني الذي يردي حتماً إلىٰ تداعيها.
- «المنتجات الفاشلة» لا تعتبر هذه المنتجات مشكلة إلاَّ

نادراً حيث تنتهي إلىٰ تصفية نفسها بنفسها.

يتضح من هذا التصنيف النمط الذي يجب أن تنتهجه القرارات. فيجب ابتداءً إمداد الزمرة الأولى بالموارد اللازمة أكثر بقليل مما يبدو ضرورياً. عندئذ، يجب علىٰ الشركات، حتى تلك الثريَّة منها بالموهبة، أن تبدأ بالتقنين. ويجب أن يكون الدعم مقتصراً علىٰ تلك المنتجات القابلة لأن تحقِّق مساهمات كبرىٰ دون غيرها، فهذه المنتجات؛ إما أن يكون لها الاحتمال الأكبر لكي تُقَوِّم مسارها، أو أن تحقِّق مساهمات غير عادية لو تمَّ إصلاح مسارها.

واعتباراً من هذه النقطة، فإنه لا تتوفر موارد ذات إمكانات عالية، حتى في أفضل شركة كقاعدة عامَّة، ولا أفضلها إدارة وأعظمها ربحاً. أما النصف الأدنى من الزُّمرة الثالثة، وكذلك الزُّمر الرابعة والخامسة، والسادسة، فإما أن تنتج دون موارد وجهود إطلاقاً، أو أن تترك لتلفظ أنفاسها. تستطيع «موارد رزق الأمس»، علىٰ سبيل المثال، أن تطيل فترة نتاج «بقرة حلوب» جيدة بضع سنين أُخرىٰ، أما توقع المزيد وإعادة استثمار الأموال في عمل لا رجوىٰ منه حينما يبدأ المنتج بالاحتضار، فهذه لعمري هي الحماقة عينُها.

إذن، لا بد من التخلي عن المنتجات العاثرة التي ما برحت تقبع في ركام من المنتجات المتخلِّفة أشواطاً طويلة عما كان يُرجى منها في الأصل، وبعد أربع أو خمس سنوات من

التجربة المريرة. ليس ثمة ما يستنزف أي عمل أكثر من ذلك المنتج الذي «أدَّى تقريباً إلىٰ وجود هذا العمل». ويصدق هذا القول عندما يكون كل فرد في الشركة مقتنعاً أنه بسبب الجودة، أَو التصميم، أَو التكلفة، أَو صعوبة الصنع (وهذا ما يقصد إِليه المهندسون عادة بقولهم «جودة»)، وكأن المنتج المدلَّل يُصبح بذلك مؤهلاً للنجاح.

إِن هذا هو الجزء الأخير والأهم في المطلب الأساسي لكيفية صنع المنتج، إِنها الشجاعة اللازمة لاتخاذ القرارات المنطقية بصرف النظر عن جميع الحجج والأَعذار حول إِتاحة فرصة أُخرىٰ لهذا المنتج أَو لذاك، ورغم كل ما يتذرَّع به المحاسب ذرائع خادعة، ومدير المبيعات، كقوله: «إِنها تمتص المصاريف الثابتة». وما يدّعيه مدير المبيعات، كقوله: «نحن نحتاج إِلىٰ خطّ متكامل من المنتجات». (ولا شك أن هذه الحجج والأَعذار لا تأتي من فراغ دائماً، رغم أن عبء إِثباتها يقع علىٰ عاتق من يقدّمها). وكم كنت أتمنى لو أنني أستطيع أن أقدِّم شيئاً، غير أنني، لسوء الحظ، لا أعلم من أي إِجراء أَو قائمة مراجعة للشجاعة الإِدارية.

الخلاصة

إِن الذي أوجزته في هذا المقال هو العمل الحقيقي الذي يمارسه المدير. فعمله يتطلَّب منه أن يتصدَّى بطريقة منهجية

لمشكلة تعاظم فاعلية العمل، وبخطة عمل، ومنهج للتحليل، وفهم للوسائل التي يحتاج إِليها.

ورغم اختلاف العمل الذي ينبغي القيام به من شركة إِلىٰ أُخرىٰ، غير أن ثمة حقيقة أساسية تبقى حاضرة علىٰ الدوام، وهي: أن نهاية كل منتج وكل نشاط تبدأ في لحظة بدايته. ويجب أن يخضع كل منتج، وكل عملية، وكل نشاط، إِلىٰ اختبار صلاحية حياته في كل سنتين أو ثلاث سنين. فلا بُدّ من التفكير في كل هذه الأُمور تماماً كما نفكِّر في أي اقتراح للشروع في منتج جديد، أَو عملية، أَو نشاط جديد، مع ميزانية خاصة، وطلب مخصّصات رأسمالية، وغيرها من الأُمور. ثم نطرح السؤال التالي حول كل واحد من هذه الأُمور: «لو لم نكن في هذا الوضع من قبل، فهل كنا نَقْتَحِمُه الآن؟» فإِذا كان الجواب «لا»، وجب أن نتبعه بالسؤال الثاني وهو: «كيف يمكن الخروج منه وبأية سرعة؟».

إِن المنتج الأخير الذي ينتجه المدير هو قرارات يتخذها وأَعمال ينفِّذها، أكثر منها مجرد معرفة وتبصُّر. فقراره الحاسم هو تخصيص للجهود. إِن قاعدة واحدة يجب الالتزام بها مهما كلَّف الأمر: فعند تخصيص الموارد ـ ولا سيما البشرية ذات الإِمكانات العالية منها ـ يجب إِعطاء الأفضلية الأولى إِلىٰ سدّ حاجات أعظم المجالات احتمالاً للنجاح وإِلىٰ أقصى حد. أما إِذا كان هذا يعني أنه لم يبقَ من الموارد المنتجة حقاً، شيء

يُجدىٰ في أمور كثيرة أُخرىٰ، فإنه يحسن عندها التخلي عن هذه الاستعمالات، وعدم تبديد الموارد الكامنة العالية أَو السعي إلىٰ تحقيق نتائج من موارد قليلة الجدوىٰ. وهذا يستدعي قرارات مؤلمة ومحفوفة بالمخاطر، وهذا ما يتقاضىٰ المديرون عليه أُجورهم.

الجزء الثاني

المعلومات التي يحتاج إِليها التنفيذيون

7 المعلومات التي يحتاج إِليها المدراء التنفيذيون حقاً

منذ أن ظهرت الوسائل الجديدة لمعالجة البيانات قبل 30 ـ 40 سنة كان رجال الأَعمال يبالغون ويقلِّلون في آنٍ معاً، من أهمية المعلومات في الشركة. نحن ـ ولا أُبْرِىءُ نفسي ـ كنا قد بالغنا في تقدير الإِمكانات، حيث تكلمنا عن «نماذج الأَعمال التجارية» المستخلَصة بالكومبيوتر التي قد يمكن أن تصنع القرارات وحتى أنّها قد تستطيع إِدارة جزء كبير من العمل. ولكننا كنا أيضاً نبخس الوسائل الحديثة قيمتها، فتوقعنا أنّها وسائل تقوم بعمل أفضل مما كان التنفيذيون يقومون به في إِدارة شركاتهم.

لم نعد نسمع أحداً يتكلّم عن نماذج للأَعمال التجارية تصنع قرارات اقتصادية. إِنَ القَدْر الأعظم من أَعمال معالجة البيانات لم يوجّه حتى يومنا إِلىٰ الإِدارة. فقد كان التوجّه نحو العمليات ـ علىٰ سبيل المثال، التصميم بالاستعانة بالكومبيوتر،

أَو البرامج المدهشة التي يستفيد منها المعماريون اليوم لحل المشكلات الإِنشائية في الأبنية التي يصمّمونها.

وعندما بالغنا في حقيقة الوسائل الحديثة، وكذلك حين بخسناها قدرها، أخفقنا في إِدراك ما قد تحدثه هذه الوسائل من تغيير شديد في المهام المطلوبة. فالتاريخ يعلِّمنا مرَّة بعد مرَّة أن بين المفاهيم والوسائل علاقة متبادلة فيعتمد بعضها علىٰ بعض وتتفاعل فيما بينها، فيغيّر أحدهما الآخر. وهذا ما يجري الآن بين المفهوم الذي نُطلق عليه اسم «العمل التجاري» business والوسائل التي نسميها معلومات. فالوسائل الحديثة تساعدنا بل ربما تجبرنا حقاً علىٰ رؤية أَعمالنا بصورة مختلفة:

- بوصفها مولدات للموارد، أي كشركات ومؤسَّسات تستطيع أن تحوّل تكاليف العمل إِلىٰ مردود.
- كحلقات في سلسلة اقتصادية ينبغي علىٰ المدراء أن يفهموها ككل حتى يتسنَّى لهم السيطرة علىٰ تكاليفهم.
- كأجهزة اجتماعية تنشئ الثروة.
- كمخلوقات للبيئة المادية صانِعة لها، التي هي مجال خارج إِطار الشركة حيث تكمن الفرص والنتائج وحيث يظهر أيضاً ما يهدِّد نجاح أي عمل واستمراره في البقاء.

يتناول هذا الفصل تلك الوسائل التي يحتاج إِليها المدراء التنفيذيون لاستخلاص المعلومات التي يحتاجون إِليها. كما يتناول المفاهيم المستترة تحت تلك الوسائل. كان بعض هذه

الوسائل متوافراً منذ زمن طويل، ولكنها قلما كانت تركّز علىٰ مهمة إدارة العمل. فمنها ما يحتاج إلىٰ إعادة تشكيل؛ فهي في وضعها الراهن لم تعد فاعلة. أما الوسائل التي يُرجى أن يكون لها أهمية في المستقبل، فلا يتوفَّر لنا من مواصفاتها الآن إلاَّ النذر اليسير. فالوسائل ذاتها ما تزال في حاجة إلىٰ تصميم.

ونحن إذْ بدأنا نفهم كيفية استخدام المعلومات كوسيلة فقد صار باستطاعتنا أن نجمّل، وباحتمالات عالية، الأقسام الرئيسية لنظام المعلومات الذي يحتاج إليه المدراء التنفيذيون من أجل إدارة أعمالهم، وبالتالي، أمكننا أن ندرك المفاهيم المحتملة التي تكون هي الأساس في الأعمال التجارية، سمّها، إن شئت، الشركات ـ أو المؤسَّسات ـ التي أُعيد تصميمها، والتي سيقع علىٰ عاتق المدراء التنفيذيين إدارتها غداً.

من محاسبة التكلفة إلى مراقبة المردود

كان بوسعنا المضي قُدُماً في إعادة تصميم الأعمال والمعلومات بشكل تقليدي جداً في كل من نُظُم الأعمال والمعلومات التي نتبعها: أي المحاسبة. وفي الواقع، لقد تحوّل الكثير من المصالح التجارية عن محاسبة التكاليف التقليدية إلىٰ تحديد التكاليف القائمة علىٰ النشاط، التي تمثِّل مفهوماً مختلفاً للعملية التجارية، وبخاصة لدى المصنّعين، وطرقاً مختلفة للقياس.

فمحاسبة التكاليف التقليدية التي طوَّرتها شركة جنرال موتورز قبل 70 سنة أول مرَّة، تفترض أن مجموع تكاليف التصنيع يمثِّل مبلغ تكاليف العمليات الفردية. غير أن التكلفة ذات الأَثر في المنافسة والربح هي مجموع كلفة العملية الصنعية التي تقيدها المحاسبة الجديدة القائمة علىٰ النشاط وتخضعها للسيطرة. فالتصنيع، حسب مقدمته الأَساسية، هو عملية تكاملية تبدأ عن وصول الإِمدادات والمواد والقِطَع إِلىٰ رصيف التحميل في المصنع وتستمر إِلىٰ ما بعد وصول المنتج النهائي إِلىٰ المستهلك الأخير. وتدخل الخدمة والتركيب ضمن كلفة المنتج حتى لو تحمّلها الزبون.

تقيس محاسبة التكاليف التقليدية كلفة تنفيذ عمل من الأَعمال كقطع سن في صامولة، علىٰ سبيل المثال. أما الكلفة القائمة علىٰ النشاط فإِنها تضيف إِلىٰ ذلك كلفة عدم القيام بالعمل، مثل كلفة زمن تعطّل الآلات عن العمل، وكلفة انتظار وصول قِطْعَة أَو جهاز، وكلفة خزن المنتجات انتظاراً لشحنها وكلفة إِعادة صنع أَو إِتلاف منتج فيه عيب أَو خلل. وهكذا نرى أن التكاليف الناتجة عن عدم القيام بالعمل ـ التي تهملها محاسبة التكاليف التقليدية ولا تسجِّلها ـ غالباً ما تكافئ تكلفة تنفيذ العمل بل وتتجاوزها في بعض الأحيان. لذا فإِن الكلفة المبنية علىٰ النشاط لا توفِّر مراقبة أفضل للكلفة فحسب، بل تتيح مراقبة لنتائج متزايدة.

وتفترض محاسبة التكاليف التقليدية أنّ عمليَّة ما بعينها ـ كمعالجة الحرارة علىٰ سبيل المثال ـ يجب أن تتم، وأنها يجب أن تتم حيث تَتِمّ الآن. بينما يكون منطق حساب التكلفة المبنية علىٰ النشاط هو: هل يجب أن تَتِمّ؟ فإن كان الجواب نعم، فأين هو الموقع الأَفضل لها؟ فالمحاسبة المبنية علىٰ النشاط مُكامِلُ ما كان في الماضي نشاطات مُتَعَدِّدَة، نحو: تحليل القيمة، وتحليل العمليات، وإِدارة الجودة، والتكاليف، وتدمجها جميعها في تحليل واحد.

وباتّباع هذه الطريقة بحساب التكاليف المبنية علىٰ النشاط، فإننا نستطيع خفض تكاليف الإِنتاج خفضاً جوهرياً قد يصل أحياناً إِلىٰ الثلث أَو أكثر. وإِن أثرها الأكبر هو في مجال الخدمات. فمحاسبة التكاليف في معظم الشركات المصنّعة غير وافية. بينما نجد أن أَعمال الخدمات ـ كالمصارف ومحلات البيع بالتجزئة، والمستشفيات، والمدارس، والصحف، ومحطات الإِذاعة والتلفزيون ـ لا تتوفَّر لها عملياً المعلومات عن التكاليف إِطلاقاً.

يبيِّن لنا حساب التكاليف القائم علىٰ النشاط سبب إِخفاق محاسبة التكاليف التقليدية في شركات الخدمة. فالسَّبب في الواقع ليس الخطأ في الأساليب الفنِّيَّة. إِنما الخطأ هو في الفرضيات التي تضعها محاسبة التكاليف التقليدية. فلا تستطيع شركات الخدمة أن تبدأ تكاليف العمليات الفردية علىٰ نحو ما

تفعل شركات التصنيع بمحاسبة التكاليف التقليدية. إذْ يجب أن تبدأ بفرض وجود كلفة واحدة للنظام بأكمله فحسب. وأنها كلفة ثابتة خلال مدة زمنية مفترضة، وأن التمييز الشهير بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيِّرة التي تقوم عليها محاسبة الكلفة التقليدية ليس له معنى كبير في مجال الخدمات. وليس للفرضية الأساسية لحسابات التكاليف التقليدية كبير معنى أيضاً، أي: إمكان استبدال رأس المال بالعمالة. فإن كل توظيف رأسمالي إضافي في العمل القائم علىٰ المعرفة بخاصة، يتطلب زيادة في عدد العمال وليس نقصانه. فالمستشفى التي تشتري جهازاً جديداً للتشخيص قد تضطر إلىٰ إضافة أربعة أو خمسة أشخاص لتشغيله. وكذلك يجب علىٰ المؤسَّسات القائمة علىٰ المعرفة أن تتعلَّم الدرس ذاته. ذلك أن جميع التكاليف ثابتة في فترة زمنية مفترضة، وأن المصادر لا يمكن استبدال أحدها بالآخر، حيث يجب تحديد كلفة العملية بكاملها ـ تلك الفَرَضِيَّات عينها هي التي تبدأ بها حسابات التكلفة المبنية علىٰ النشاط. وبتطبيقها علىٰ الخدمات، فإننا نكون قد بدأنا، وللمرة الأولى، في الحصول علىٰ المعلومات ومراقبة المردود.

لقد حاولت المصارف عبر عدة عقود من السنين تطبيق أساليب محاسبة التكاليف التقليدية علىٰ أَعمالها ـ وذلك بحساب تكاليف العمليات والخدمات الفردية ـ وكانت النتائج عديمة الجدوى وجديرة بالإِهمال. غير أنها بدأت في الوقت الحاضر

تسأل ما هو النشاط الذي هو مركز التكلفة والنتائج؟ والجواب هو: خدمة الزبون هي المركز. فتكلفة الزبون هي تكلفة ثابتة في أي مجال من مجالات الخدمة المصرفية الأساسية. وذلك أن مردود الزبون من التكلفة والربح يحدِّده حجم الخدمات التي يتلقاها الزبون، وخليط من هذه الخدمات، وهذا ما أدركته مجلات البيع بالتجزئة التي تمنح الحسم وبخاصة في أوروبة الغربية. فهم يرون أنه بمجرد تخصيص حيز من مكان لعرض وحدة ما تصبح الكلفة ثابتة وتبنى الإِدارة علىٰ زيادة المردود إِلىٰ أكبر قدر ممكن خلال مدة زمنية معلومة.

ولقد شَرَعَت شركات الخدمة بتطبيق المفاهيم الجديدة فحسب. فقد طبّقتها في بعض المجالات مثل مختبرات البحوث، حيث يكاد يكون قياس الإِنتاجية متعذِّراً وحيث نلجأ دائماً إِلىٰ التقدير والاجتهاد في الرأي أكثر من الاعتماد علىٰ المقاييس. أما بالنسبة لغالبية الأَعمال القائمة علىٰ الخبرة والخدمة، فلا بد لنا من فترة عشر سنوات إِلىٰ خمس عشرة سنة، حتى نطوِّر وسائل معتمدة لقياس وإِدارة التكاليف وربط هذه التكاليف بالنتائج.

إِنَّ التفكير الواضح في موضوع التكاليف في مجال الخدمات سوف يثمر نظرات جديدة متبصِّرة في تكلفة اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم في جميع أنواع المصالح والأَعمال المختلفة. فلو أن شركات جنرال موتورز وفورد وكرايسلر

استخدمت منهج محاسبة الكلفة علىٰ أساس النشاط، لأدركت في وقت مبكر عقم حروب المزاحمة الخاطفة فيما بينها خلال السنوات القليلة الماضية، التي أتاحت لمشتري السيارات الجديدة حسميات مذهلة وعوائد نقدية ضخمة. إن حملات الترويج تلك قد كلَّفت شركات السيارات الكبيرة الثلاث مبالغ طائلة، والأسوأ من هذا ذلك العدد الكبير من الزبائن المحتملين. وفي الحقيقة، لقد خلصت كل واحدة منها إِلىٰ هبوط موقعها في السوق هبوطاً شنيعاً. ولم تتنبّه هذه الشركات إِلىٰ هذا الضرر بسبب غياب تكاليف الصفقات الخاصة ومحصلاتها السلبيَّة عن أرقام حساب التكلفة التقليدي المتبع في هذه الشركات. ذلك أن محاسبة التكاليف التقليدية لا تُظهر تكاليف عمليات التصنيع الفردية بمعزل عن العمليات ككل، وتلك بالتالي لم تتأثَّر بالحسميات الجارية في السوق. وفضلاً عن هذا، فإِن محاسبة التكاليف التقليدية تغفل ما لقرارات التسعير من أثر علىٰ أمور مثل حصة السوق.

أما المحاسبة المبنية علىٰ أساس النشاط فإِنها تُبرِزُ، أَو تحاول أن تُبرِزَ علىٰ الأَقل، أثر تغير تكاليف ومحصلات كل نشاط علىٰ نتائج الكل. فلو أن صانعي السيارات كانوا طبَّقوا هذا النوع من المحاسبة لكانت تجلّت لهم في الحال الأَضرار التي خلّفتها حرب الحسميات الخاطفة. وما حصل في اليابان هو أنهم طبّقوا نوعاً من محاسبة التكاليف القائمة علىٰ النشاط

ـ رغم أن النوع المطبَّق كان بدائياً ـ وبذلك عرفت تويوتا ونيسان وهوندا ما هو خير لهم من المنافسة مع صانعي السيارات الأَمريكيين بحسم الأسعار، فتمكَّنوا من المحافظة علىٰ حصصهم من السوق وعلىٰ أرباحهم.

من خيال القانون إلى واقعية الاقتصاد

لا يكفي أن تعرف الشركة تكلفة العمليات حتى تحرز نجاحاً في سوق عالمية تتأجّج فيها المنافسة، بل لا بدّ لها من معرفة تكاليف سلسلتها الاقتصادية كاملةً وأن تعمل مع أعضاء آخرين من ضمن السلسلة بغية الهيمنة علىٰ التكلفة ورفع المردود إلىٰ ذروته. لذا نجد الشركات الآن آخذة في التحوُّل عن تقدير تكاليف ما يجري داخلها فحسب إلىٰ تقدير تكاليف العملية الاقتصادية بكاملها حيث يمكن اعتبار أكبر شركة مجرد حلقة واحدة في السلسلة.

إن الشركة، من حيث كونها كياناً اعتبارياً هي حقيقة وواقع في نظر حَمَلة أسهمها ودائنيها والعاملين فيها ومحصلي الضرائب. ولكنها من المنظور الاقتصادي ليست سوى وهم وخيال. فمنذ ما يزيد عن ثلاثين سنة مضت كانت شركة كوكا كولا مجرد مانحة للامتيازات franchisor. وتقوم شركات مستقلَّة للتعبئة بصنع المنتج. أما الآن فتمتلك الشركة معظم عمليات التعبئة في الولايات المتحدة. ولكن مستهلكي الكولا ـ وحتى

تلك الفئة القليلة منهم التي تعرف هذه الحقيقة ـ لا يمكنهم أن يكونوا أقل اهتماماً. إذْ إن ما هو مُهِمٌ في السوق هو الحقيقة الاقتصادية، وتكلفة العملية كاملة دون أي اعتبار للجهة المالِكة.

وتتكرَّر ظاهرة في تاريخ الأَعمال الاقتصادية، هي أن تأتي شركة مجهولة من مكان مجهول ثم تتخطَّى الكبار المتقدمين في سنوات قليلة دون أدنى عناء ظاهر. والتفسير لهذا هو دائماً وجود استراتيجية متفوِّقة وتكنولوجيا متفوّقة وتسويق متفوّق أَو أنه التصنيع الهزيل. وفي حالة من هذه الحالات، تتمتع الشركة القادمة الجديدة بميزة تكاليف كبيرة تصل عادة إِلىٰ حوالي 30٪. وذلك للسبب ذاته دائماً وهو أن الشركة الحديثة تعرف وتدير تكاليف السلسلة الاقتصادية كوحدة كاملة بدلاً من تكاليفها منفردة.

ولعل شركة تويوتا هي أفضل مثال معلن عن شركة تعرف وتدير تكاليف مُوَرِّديها وموزِّعيها: جميعاً أعضاء في شبكتها كيريتسو Keiretsu. فمن خلال هذه الشبكة تدير تويوتا مجمل عمليات صنع سياراتها وتوزيعها وخدمتها معتبرة إِياها مساراً واحداً للتكاليف حيث تنخفض الكلفة إِلىٰ أدنى درجاتها ويعطي الإِنتاج أعلىٰ مردود.

لم يكن منشأ فكرة توحيد التكاليف الاقتصادية في مسار واحد ابتكاراً يابانياً بل كان ذلك في الولايات المتحدة. فقد

صمّم هذه الفكرة منشئ شركة جنرال موتورز ويليام دورانت William Durant في حوالي سنة 1908، حين بدأ يشتري شركات صغيرة صانعة للسيارات كشركة بويك Buick وأولدزموبيل Oldsmobile، وكاديلاك Cadillac، وشيفروليه Chevrolet، وَدَمَجَها في شركته الجديدة جنرال موتورز. وبعد ذلك سنة 1916، أنشأ شركة فرعية مستقلّة، تحت اسم يونايتد موتورز United Motors بقصد شراء شركات صغيرة وناجحة لصناعة القطع. وكانت أولى مشترياته شركة ديلكو Delco، حاملة براءة اختراع تشارلز كِترنغ Charles Kettering الخاص بجهاز الإِقلاع الذاتي.

وقد بلغ مجموع ما اشتراه أخيراً 20 شركة موردة؛ كان آخرها شركة فيشر بودي Fisher Body سنة 1919، قبل سنة واحدة من فصله من منصب المدير التنفيذي في جنرال موتورز. ولقد تعمَّد دورانت إِدخال مصنّعي القطع والمتمّمات ضمن عملية تصميم سيارة من موديل جديد من نقطة البدء. وبهذا تمكّن دورانت من إِدارة الكلفة الإِجمالية لإِنتاج سيارة كاملة علىٰ صورة مسار واحد للكلفة، حيث وجد كيريتسو Keiretsu.

غير أن نظام كيريتسو Keirestu الذي ابتدعه دورانت، انقلب خلال الفترة بين 1950 و1960 إِلىٰ عبء ثقيل يطوّق عنق الشركة، حين أدَّى هذا التوحيد إِلىٰ تحميل فروع شركة جنرال موتورز المصنِّعة للقطع تكاليف عمالة أعلىٰ من التكاليف

المفروضة علىٰ منافسيها المستقلّين. ولكن حين بدأ زبائن جنرال موتورز الخارجيين يختفون الواحد تلو الآخر ـ مثل شركة باكارد Packard وشركة ستوديبيْكِر Studebaker التي كانت تشتري 50٪ من ناتج فروع جنرال موتورز للقطع ـ بدأ يختفي معها تحكم جنرال موتورز وسيطرتها علىٰ تكاليف وجودة الجهات الرئيسية المورِّدة لها. ومع ذلك، فقد أعطىٰ نظام التكلفة المتّبع في شركة جنرال موتورز للشركة تفوّقاً لم يُقْهَر طيلة 40 سنة أو أكثر علىٰ أعظم منافسيها كفاءة، بل علىٰ شركة ستوديبيكر التي كانت تُعتبر في ذلك الوقت أعظم المنافسين كفاءةً.

كانت شركة سيرز روباك أول من اقتبس نهج دورانت في العشرينيات، حين أبرمت عقوداً طويلاً الأجل مع الشركات التي كانت تورد لها واشترت قدراً قليلاً من المصالح فيها. ثم سرعان ما أخذت تتشاور مع هذه الشركات المورِّدة، حيث كانوا يصمِّمون المنتج، وأن تفهم وتدير مسار التكاليف بأكمله. وبهذه الطريقة اكتسبت الشركة ميزة في التكلفة لم تُقْهر لِعِدَّة عقود زمنية.

وفي أوائل الثلاثينيّات، حذت متاجر ماركس أند سبنسر Marks and Spencer المتعدِّدة الأقسام القائمة في لندن حذو سيرز محقِّقة نفس النتيجة. وبعد عشرين سنة قام اليابانيون تتقدّمهم شركة تيوتا بدراسة كلٍ من سيرز وماركس وسبنسر واتبعت نهجهم. ثم اعتمدت متاجر وال ـ مارت Wal-Mart في

الثمانينيّات النهج بطريقة تسمح للمورّدين بخزن المنتجات مباشرة على رفوف المتاجر، فتخلّصت بذلك من المخزونات في المستودع ومن حوالي ثلث كلفة البيع التقليدي بالتجزئة.

غير أن هذه الشركات ما تزال حالات استثنائية نادرة. وما يزال معظم رجال الأعمال يرون في تحديد تكاليف السلسلة الاقتصادية ككل مجرد فكرة نظرية رغم ما يراه خبراء الاقتصاد من أهميتها منذ أن كتب عنها ألفرد مارشال Alfred Marshall في أواخر تسعينيّات القرن التاسع عشر. ولكن إدارة تكاليف السلسلة الاقتصادية سوف تتحوّل باطّراد إلى ضرورة. ففي مقالهما «من إنتاج هزيل إلى مشروع هزيل»[1] حاوَرَ كل من جيز بي ووماك James P. Womack ودانييل ت. جونس Daniel T. Jones بصورة مقنعة أن المديرين التنفيذيين لا يحتاجون إلى تنظيم وإدارة سلسلة التكاليف فحسب، بل إلى كل شيء آخر أيضاً ـ وبخاصة إلى استراتيجية موحّدة للشركة، وتخطيط المنتج ـ ككيان اقتصادي كامل، بصرف النظر عن الحدود القانونية لكل شركة منفردة.

فالقوة الدافعة للشركات باتجاه تكاليف السلسلة الاقتصادية ستكون نقطة تحوّل من السعر المبني على التكلفة إلى التكلفة القائمة على السعر. وإن التقليد المتّبع في الشركات الغربيّة هو البدء بحساب التكاليف أولاً ثمّ تضيف إليها هامش الربح المطلوب، وبذلك يبلغون تحديد السعر. وبذلك مارسوا نهج

السعر المبني علىٰ التكلفة. وقد نزعت كل من سيرز وماركس أند سبنسر منذ زمن بعيد إلىٰ تحديد الكلفة بناءً علىٰ السعر، حيث يكون السعر الذي يقبل الزبون أن يدفعه هو الذي يقرِّر التكلفة المسموح بها، بدءاً بمرحلة التصميم. وظلَّت هذه الشركات إلىٰ وقت قريب حالة استثنائية. إلىٰ أن أصبحت الآن التكلفة القائمة علىٰ أَساس السعر هي القاعدة. وقد تبنّى هذه القاعدة اليابانيون أولاً من أجل صادراتهم. أما الآن فقد بدأت وول ـ مارت وجميع متاجر الخصم في الولايات المتحدة واليابان وأوروبة تمارس تحديد الكلفة وفقاً للسعر. فيقوم علىٰ هذه الفكرة النجاح الذي حقَّقته شركة كرايزلر من خلال موديلاتها الحديثة، وكذلك نجاح جنرال موتورز بسيارتها ساتورن Saturn. فحين تعرف الشركات وتدير كلفة السلسلة الاقتصادية ككل تستطيع عندئذ أن تطبّق الكلفة المبنية علىٰ السعر.

كذلك تطبّق هذه الأَفكار ذاتها علىٰ الاتحادات والمشاريع المشتركة وعلىٰ الكيان التجاري الذي يقوم علىٰ الشراكة لا علىٰ الهيمنة. وقد أخذ مثل هذه الكيانات يظهر كنماذج للنمو بصورة مطَّردة وبخاصة في الاقتصاد العالمي، أكثر منها نموذجاً تقليدياً للشركة الأم وما تملكه ملكية كاملة من شركات فرعية.

إن التحوّل إلىٰ نظام تكلفة السلسلة الاقتصادية لمّا يزل صعباً علىٰ غالبية المصالح والأَعمال. ويحتاج مثل هذا التحوّل

إِلىٰ أنظمة للمحاسبة موحّدة أَو علىٰ الأقل متساوقة بين شركات السلسلة بكاملها. ومع هذا فإن كل شركة تنظم حساباتها وفق طريقتها الخاصة معتقدةً بأن نظامها وحده هو الممكن. يضاف إِلىٰ هذا احتياج نظام كلفة السلسلة الاقتصادية إِلىٰ المشاركة في المعلومات فيما بين الشركات وحتى ضمن الشركة ذاتها. غير أنه من المتعارف عليه أن الناس ينفرون من التشارك في المعلومات، وبالرغم من كل هذه التحديات تستطيع الشركات أن تجد طرقاً لتطبيق نظام كلفة السلسلة الاقتصادية كما تمارسه شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble. وبتطبيق طريقة وول ـ مارت التي أخذت تطور علاقة نموذجية مع المورِّدين، تبدأ بروكتر أند غامبل المشاركة في المعلومات وبإِدارة السلسلة الاقتصادية مع 300 من كبار مخازن التجزئة التي توزّع معظم إِنتاجها في كل أرجاء العالَم.

ومهما كانت العقبات، فإن طريقة تحديد كلفة السلسلة الاقتصادية سوف تُطبَّق، وإِلاَّ فسوف تعاني الشركات، بما فيها أعظمها فاعليةً، من تزايد ضرر التكلفة.

المعلومات من أجل تكوين الثروة

تُقام المشاريع بهدف بناء الثروة وليس للهيمنة علىٰ التكاليف. ومع ذلك، فإن هذه الحقيقة الجليَّة لا تنعكس في القياسات التقليدية. فطلاَّب السنة الأولى في المحاسبة يُعَلّمون

أن الميزانية الختامية تمثِّل قيمة تصفية المشروع وتقدِّم أسوأ المعلومات إلىٰ الدائنين. ومن المعلوم أن المشاريع لا تُقام لتصفَّى، بل لتكون أَعمالاً مستمرة تهدف إِلىٰ إنماء الثروة. والأَمر يتوقف علىٰ توفير معلومات تمكِّن المدير التنفيذي من تقرير أحكام مبنية علىٰ المعلومات. وهذا يعتمد علىٰ أربع مجموعات من وسائل التشخيص هي: معلومات التأسيس، ومعلومات عن الإِنتاجية، ومعلومات عن الكفاءات ومعلومات عن تخصيص الموارد النادرة. وتشكِّل كل هذه المعلومات مجتمعة الأدوات التي يستخدمها المدير التنفيذي من أجل إِدارة الأَعمال القائمة.

معلومات عن التأسيس

إن من أَقدم الوسائل التي تستخدمها الإِدارة في تشخيص المشاكل وأَعَمَّها استعمالاً، التَّدَفُّق النَّقْدي وتوقُّعات تدفُّق السيولة، إِلىٰ جانب قياسات معيارية مثل النسبة بين المخزون من البضائع لدى البائعين ومبيعات السيارات الجديدة؛ وتغطية الدخل لتسديد الفوائد لدى إصدار السندات، والنسبة بين الذمم المدينة المستحقَّة مدَّة أكثر من ستة أشهر، وإجمالي الذمم المدينة والمبيعات. فهذه الوسائل أقرب شبهاً بالإِجراءات التي يجريها الطبيب في الفحوص الروتينية: كقياس الوزن، والنبض، ودرجة الحرارة، وضغط الدم، وتحليل البول. علىٰ أن نتائج

هذه القياسات وإن جاءت طبيعية، فإنها لا تفيدنا كثيراً. وإذا كانت غير طبيعيَّة، فهي دليل علىٰ وجود مشكلة يجب تحديدها ومعالجتها. ومثل هذه الإِجراءات تسمى معلومات التأسيس.

المعلومات عن الإِنتاجية

تتعاطىٰ المجموعة الثانية من وسائل تشخيص مشاكل الأَعمال مع إِنتاجية الموارد الرئيسية. وأَقدم هذه الوسائل يرجع إِلىٰ زمن الحرب العالَمية الثانية حين كانت تقيس إِنتاجية العمل اليدوي. أما قياس إِنتاجية العمل القائم علىٰ الخبرة والخدمة، فإننا نطوِّره ببطء الآن، رغم أنها ما زالت بدائية. فقياس إِنتاجية العاملين، سواء أكانوا من الكادحين من ذوي الياقات الزرقاء أَو العاملين في المكاتب من ذوي الياقات البيضاء، لم يعد يقدِّم لنا معلومات كافية عن الإِنتاجية. إننا اليوم بحاجة إِلىٰ بيانات عن عامل الإِنتاجية الكلِّي.

وهذا ما يفسِّر لنا تزايد شعبية تحليل القيمة الاقتصادية المضافة. ذلك التحليل المبني علىٰ أُمور كنا نعرفها منذ زمن بعيد: فإن ما يسمَّى عموماً بأنه ربح، أي المال المتبقي لخدمة حقوق المساهمين، هو ليس في حقيقته ربحاً علىٰ الإِطلاق(2). فما لم يحقِّق العمل ربحاً أكبر من كلفة رأس المال فهو مشروع خاسر ولو كان يؤدي الضرائب كما لو أنه

يحقِّق ربحاً حقيقياً. والمشروع ـ والحال كذلك ـ ما يزال يقدم للاقتصاد أقل مما يلتهمه من الموارد. وإنه لا يغطي كامل تكاليفه إلاَّ إذا تجاوز ربحه المعلن كلفة رأس المال. وإلىٰ أن يتحقَّق ذلك، فالمشروع لا ينشئ ثروة؛ بل يتلفها. وعلىٰ هذا المقياس، فإن ثمة قليل من الأعمال في الولايات المتحدة تجني أرباحاً منذ الحرب العالَمية الثانية.

وبقياس القيمة المضافة إلىٰ جميع التكاليف، بما فيها كلفة رأس المال، نجد بالنتيجة أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس إنتاجية جميع عوامل الإنتاج. علىٰ أنها لا تخبرنا من تلقاء نفسها لماذا لم تزداد القيمة من طريق منتج معين أَو خدمة معينة، ولا ما يجب أن نفعله. ولكنها تبيّن لنا ما ينبغي لنا أن نكتشف وما إذا كان ثمة ضرورة إلىٰ إجراء تصحيحي نقوم به. ويجب أيضاً استخدام القيمة الاقتصادية المُضافة للتعرّف علىٰ الأمور المجدية. فهي تظهر لنا المنْتَجَ أَو الخدمة أَو العملية أَو النشاط الذي يَتَحَلَّى بإِنتاجيَّة عالية استثنائية ويضيف قيمة عالية غير عادية. ثم نسأل أنفسنا، ماذا عسانا أن نتعلَّم من هذا النجاح؟

وإن أحدث الوسائل المعتمدة في الحصول علىٰ معلومات عن الإِنتاجية تكون معياراً benchmarking، في مقارنة أداء ما مع أفضل أداء تحقَّق في هذه الصناعة أَو، لعله خيراً من ذلك، في المقارنة مع أفضل الأعمال المُتَحَقِّقَةِ إطلاقاً.

ويفترض المعيار ـ بحق ـ أن ما تستطيع مؤسَّسة ما فعله تستطيعه بالتالي أية مؤسَّسة أُخرىٰ أيضاً. ما يفترض المعيار ـ بحقّ أيضاً ـ أن تتصف المؤسَّسة بنفس جودة الشركة الرائدة هو شرط مسبق لكي تكون منافسة. فالقيمة الاقتصادية المضافة، جنباً إلىٰ جنب مع المعيار المذكور، يقدّمان وسائل التشخيص اللازمة لقياس عامل الإنتاجية الكلي وإِدارته.

معلومات عن الكفاءة Competence Information

وهناك مجموعة ثالثة من وسائل قياس الكفاءة. فمنذ أن نُشرَ مقال براهالاد C. K. Prahalad وغاري هامِل Gary Hamel، لُبّ كفاءة الشركة Core Competence of the Corporation ذلك المقال الذي غيّر الطرائق(3). صار معلوماً أن القيادة تُبنى علىٰ القدرة علىٰ فعل شيء يعجز عنه الآخرون أو يستطيعون فعله بشق الأنفس وبصورة رديئة. إِنها تُبنىٰ علىٰ لُبّ الكفاءات التي تُوَفّق بين قيمة السوق أو الزبون وبين الإِمكانات الخاصَّة للصانع أَو المورِّد.

وإِليك بعض الأمثلة: إِن قدرة اليابانيين في نمنمة القطع الإلكترونية miniaturize، التي ترجع إِلىٰ تقليد عريق لديهم يزيد عن 300 سنة، وذلك في مهارتهم في رسم تضاريس وصور علىٰ علب صغيرة مَطْلِيَّة باللّك laeguer، وتُسَمّى «إِنرو» inro، وكذلك مهارتهم في حفر صورة حديقة كاملة علىٰ أصغر

زرّ يُمْسِك بتلك العلبة علىٰ حزام لابسها وتُسَمَّى «نتسوكي» netsuke؛ أَو قدرة شركة جنرال موتورز الفريدة التي تعود إِلىٰ 80 سنة بقيامها بعمليات شراء موفّقة، أَو مقدرة ماركس أند سبنسر الفريدة في تصميم وتعبئة وجبات فاخرة من الطعام الجاهز تناسب ذوي الدخل المتوسط. ولكن كيف يمكن للمرء أن يحدِّد كلاً من الكفاءات التي يتمتع بها وتلك التي تقضيها الأَعمال للفوز بموقع القيادة والاحتفاظ به؟ وهل ما زالت هي «لُب الكفاءات» الصحيحة، وما هي التعديلات التي تتطلبها؟ وما زالت المناقشات حول «لُبّ الكفاءات» تأخذ منهجاً قصصياً anecdotal حتى اليوم. غير أن عدداً من الشركات التخصُّصيَّة جداً ومتوسطة الحجم آخذة في تطوير منهج لقيادة وإِدارة الكفاءات الجوهرية منها شركة سويدية منتِجة للصيدلانيات وأُخرىٰ أَمريكية تنتج عِدَداً متخصِّصة، تطوِّران منهجاً لمعايير وإِدارة «لُبّ الكفاءات». وأول خطوة علىٰ هذه الطريق هي الوعي الدقيق لأداء المرء نفسه وأداء منافسيه والبحث علىٰ وجه الخصوص عن النجاحات غير المرتقبة والأداء الرديء غير المتوقع في مواطن كان يجدُرُ حسن الأداء فيها. فالنجاحات تظهر الأمور التي تقيّمها السوق وتدفع في مقابلها. والنجاحات تشير إِلىٰ تلك المواقع التي تنعم فيها الشركة بميزة القيادة. ويجب النظر إِلىٰ الإخفاقات علىٰ أنّها المؤشر الأول إِلىٰ تغيُّر السوق أَو تراجع كفاءات الشركة.

إن تلك التحليلات تتيح للشركة أن تعي الفرصة المتاحة في وقت مبكر. فمثلاً، تنبّهت شركة أَمريكية تصنع العِدَد إلىٰ نجاح مفاجئ عندما رأت ورش المحركات اليابانية الصغيرة تشتري أدواتها ذات التقنية العالية والسعر العالي مع أن هذه الشركة لم تأخذ هذه الورش بالحسبان حين صمّمت منتجاتها كما لم تتقدَّم منها بعروض للبيع. وهكذا أُتيح لهذه الشركة أن تدرك لبّ كفاءة جديدة وهي أن منتجاتها جذبت اليابانيين لسهولة صيانتها وإِصلاحها رغم تعقيداتها الفنِّيَّة. فعندما طبّقت هذه النظرة العميقة علىٰ تصميم المنتجات، فازت الشركة بموقع القيادة في أَسواق المصانع الصغيرة وورش المحركات في الولايات المتحدة وفي أوروبة الغربية، حيث الأَسواق الضخمة التي لم تدخلها الشركة عملياً من قبل.

«لُبّ الكفاءات يتفاوت في كل مؤسَّسة» فهو جزء من شخصيتها. وتحتاج كل مؤسَّسة ـ دون الاقتصار علىٰ المؤسَّسات التجارية فحسب ـ إلىٰ لُبّ كفاءة واحدة هو: الابتكار. وتحتاج كل مؤسَّسة إلىٰ طريقة لتقييم لُبّ كفاءاتها. ففي المؤسَّسات التي تطبّق ذلك من قبل ـ ومنها عدد من شركات رفيعة المستوى تصنع منتجات صيدلانية ـ لا تعتبر نقطة البدء، هي موقع أداء الشركة. إنه سجل دقيق للابتكارات في هذا الحقل بأكمله خلال فترة محدَّدة. ترى أيّ منها كان ناجحاً حقاً؟ وكم من هذه الابتكارات الناجحة كان لنا؟ وهل يتناسب

أداؤنا مع أهدافنا؟ ومع اتجاهات السوق؟ ومع موقعنا في السوق؟ وما ما أنفقناه علىٰ البحوث؟ وهل تقع ابتكاراتنا الناجحة ضمن أعلىٰ مجالات النمو والفرص المتاحة؟ وكم من فرصة هامة للابتكار أضعنا؟ ولماذا؟ هل لأننا لم نرها؟ أم أننا رأيناها ولكننا فوّتناها؟ أم أَننا أفسدناها بتصرّفات خرقاء؟ ثم كيف يمكن تحويل ابتكار إِلىٰ منتج تجاري؟ والواقع هو أن معظم هذه الأُمور مبني علىٰ التقدير أَكثر منه علىٰ القياس. إِنها تثير أسئلة أكثر مما تجيب عليها، غير أنها تقدم أسئلة صحيحة.

معلومات عن تخصيص الموارد

إِن آخر مجال يحتاج إِلىٰ تشخيص المعلومات بُغيَة إِدارة العمل الجاري في سبيل إِنتاج ثروة هو تخصيص المصادر النادرة؛ من رأس مال وأَشخاص منفذين. ويتحول المصدران إِلىٰ فعل بحسب ما تحصل الإِدارة من معلومات عن أَعمالها. إِنهما يحدِّدان حسن أداء الشركة أَو غير ذلك.

لقد طوَّرت شركة جنرال موتورز أول عملية منهجية لتخصيص رأس المال منذ قبل 70 سنة. فقد صار لكل شركة اليوم عملية لتخصيص رأس المال لكن قلَّة منهم تطبّقها علىٰ وجهها الصحيح. تقيس الشركات ما لديها من تخصيص لرأس المال بواحد أَو اثنين من المقاييس التالية: عائد الاستثمار، أَو فترة استرداد رأس المال المستثمر، أَو التدفّق النقدي، أَو القيمة

المحتسبة الحاضرة. وقد تبيَّن لنا منذ زمن طويل ـ منذ بداية الثلاثينيَّات ـ أن ليس أحد من هذه المقاييس هو المنهج الصحيح. ولكي تفهم الشركة أي استثمار معروض، فلا بد لها من النظر في جميع هذه المقاييس الأربعة معاً. وكان الوصول إِلىٰ هذه المعلومات قبل ستين سنة يحتاج إِلىٰ سلسلة لا نهاية لها من العمليات الحسابية الطاحنة. أما اليوم، فباستطاعة كومبيوتر صغير أن يقدمها في بضع دقائق. ولقد علمنا قبل 60 سنة أيضاً أنه لا ينبغي للمدير أن ينظر إِلىٰ عرض واحد لتخصيص رأس مال منعزل، بل لا بد له من أن يختار المشاريع التي تبين أفضل نسبة بين الفرصة المتاحة والمخاطر. الأمر الذي يتطلب وجود موازنة لتخصيص رأس المال توضح الخيارات ـ وهذا أيضاً ما يهمله كثير من الشركات ـ. ومع هذا لا تتعرَّض عملية تخصيص رأس المال لجزأين حيويين من المعلومات:

- ما الذي سيحدث فيما لو أخفق الاستثمار المقترح في تحقيق النتائج المرجوة، كما يفعل ثلاثة من كل خمسة؟ هل سوف تتأذَّى الشركة من ذلك أم أن ذلك مجرد إِزعاج طفيف كلدغة برغوث؟

- وإِذا نجح هذا الاستثمار ـ وبخاصة إِذا أحرز نجاحاً أعظم مما كان متوقعاً ـ فما هو الالتزام الذي سوف يربطنا به؟ وهكذا لم يسأل أحد في شركة جنرال موتورز عن الالتزام الذي سيوقعه نجاح ساتورن Saturn علىٰ الشركة. فكانت

النتيجة هي أن الشركة قد تقتل نجاحها بنفسها بسبب عجزها عن تمويله.

يضاف إلىٰ هذا ما يقتضيه تخصيص رأس المال من حدود زمنية نحو: متى سوف نتوقع ظهور النتائج؟ وبعد ظهورها يجب تحليلها، سواء أكانت النتيجة نجاحاً أَو شبه نجاح، أَو كانت فشلاً أَو شبه فضل. وليس ثمَّة طريقة لتحسين أداء شركة أفضل من مقايسة نتائج عملية تخصيص رأس المال علىٰ الآمال والتوقعات التي كانت الدافع وراء عملية التخصيص. وكم كان حال الولايات المتحدة أفضل اليوم لو وضعت مثل هذه المعلومات الراجعة موضع تطبيق معياري مدة خمسين سنة مضت.

يعتبر رأس المال مورداً أساسياً واحداً للشركة، ولكنه ليس المورد الشحيح علىٰ كل حال. ذلك أن أندر موارد الشركة إِنما هم الأَشخاص القائمون بالعمل. فالإِدارة العسكرية في الولايات المتحدة ـ وليس في أي مؤسَّسة عسكرية سواها حتى الآن ـ قد تعلمت، منذ زمن الحرب العالَمية الثانية، أن تختبر قراراتها في التعيين. إِنها تفكر الآن من خلال ما تتوقّعه من كبار الضباط قبل أن تضعهم في مواقعهم القيادية. ثم تقوم بعد ذلك بتقييم أدائهم قياساً علىٰ تلك التوقعات. وإِنها تتابع باستمرار تقييم عملية اختيارها للقادة الكبار مقابل ما حقَّقته تلك التعيينات من نجاح أَو فشل. أما في ميدان الأَعمال، فإِن تعيين شخص

وفق توقعات محدّدة وما يُرجى أن يحقّقه هذا التعيين، ثم تقييم النتيجة بشكل نظامي هو رجم بالغيب. ولكي يوفق المدراء في إنماء الثروة، يجب أن يكون تخصيصهم للموارد البشرية نتيجة تفكير عميق وهادف وكأنه تخصيص لرأس المال. ثم عليهم أن يسجّلوا محصلات قراراتهم ويدرسونها دراسة دقيقة وواعية.

أين توجد النتائج

إن المعلومات الأربعة تلك تنبئ عن الأعمال الجارية فحسب. وإنها تنبئ عن الأساليب وتوجّهها. أما الاستراتيجية، فإنها تحتاج إلىٰ معلومات منظمة عن البيئة والوسط. إذ ينبغي أن تستند الاستراتيجية إلىٰ معلومات عن الأسواق، والزبائن، واللازبائن وعن تكنولوجيا طالب المعلومات والتكنولوجيا المستعملة لدى الآخرين؛ وعن شؤون المال في شتى أطراف العالَم، وعن التغيرات في الاقتصاد العالَمي. إذ ذلك هو المكان الذي توجد فيه النتائج. أما في داخل الشركة فهناك مراكز التكلفة فحسب. أما مركز الربح الوحيد فإنه زبون مليء لا تُردُّ شيكاته.

أما التغييرات الكبيرة فمبدؤها من خارج الشركة حيث يوجد بائع التجزئة لدى الكثير من المشترين من متاجره ولأن زبائن التجزئة ليسوا أكثر من جزء صغير من السوق إذ أن الغالبية العظمى هي أولئك الذين هم ليسوا من الزبائن والذين تبدأ منهم دائماً التغييرات الأساسية وتتعاظم أهميتها. فما من تغيير طرأ

علىٰ صناعة ما خلال الخمسين سنة الماضية بفضل التقنيات إلاَّ كان نصف هذه التقنيات الهامّة علىٰ الأقل مصدره من خارج الشركة، فعلىٰ سبيل المثال، لم تكن المصارف هي من أوجد الورق التجاري الذي أحدث ثورة مالية في الولايات المتحدة. وكذلك البيولوجيا الجزيئية وهندسة الوراثة لم تطورهما الصناعة الدوائية. ومهما بقيت الأَعمال التجارية علىٰ غالبيتها تعمل محلياً أَو إِقليمياً فلا بد من مواجهة منافسة عالمية تأتي من جهات لم يسمع بها من قبل.

ليست جميع المعلومات المطلوبة عن المحيط الخارجي متوفرة، كما لا توجد معلومات ـ ولو غير موثقة ـ عن أوضاع الصين الاقتصادية أَو عن الأوضاع القانونية في أكثر الدول التي ترث الإِمبراطورية السوفييتية. ولو أننا افترضنا أن المعلومات كانت جاهزة، فإِن وضع كثير من الأَعمال التجارية بات واضحاً. ولقد سارعت شركات أَمريكية كثيرة خلال الستينيَّات إِلىٰ أوروبة علىٰ غير هدى ودون أن تستفسر عن أُمور أساسية كثيرة، كالتشريعات العمالية هناك. وبهذه العملية ذاتها أقامت شركات أوروبية مشاريع لها في الولايات المتحدة بناءً علىٰ معلومات خاطئة. فقد تعرَّضت اليابان لكارثة في الاستثمارات العقارية في كاليفورنيا خلال التسعينيَّات يرجع سببها الأهم إِلىٰ الجهل بالحقائق الأساسية حول توزيع المناطق والضرائب.

إِن الفرضية الشائعة بأن شروطاً ـ كالضرائب، والتشريعات

الاجتماعية، وأولويات السوق، وقنوات التوزيع، وحقوق الملكية الفكرية، وغيرها ـ يجب أن تكون علىٰ النحو الذي نتوقعه، أَو علىٰ الأقل، كما نظم أنها يجب أن تكون. لذا كان من الضروري لنظام معلومات وافٍ أن يشتمل علىٰ معلومات تدعو المدراء التنفيذيين إِلىٰ مناقشة تلك الفَرَضِيَّة. ويجب أن تقودهم إِلىٰ طرح أسئلة صحيحة لا تقتصر علىٰ تزويدهم بمعلومات كانوا يتوقعونها فحسب. وهذا يوجب أن تتوافر لدى المديرين المعلومات التي يحتاجون إِليها أولاً. كما توجب أن يحصلوا عليها بصورة منتظمة. ثم تتطلّب أخيراً أن تتكامل لديهم هذه المعلومات بصورة منتظمة أيضاً في قراراتهم التي يتخذونها.

قليلة هي الشركات التي سعت جاهدة لإِقامة أنظمة جمع المعلومات الخارجية وتنظيمها. لقد كان منها الشركة المتعددة القوميات من أمثال يونيليفر وكوكا كولا ونستله وشركات يابانية تجارية كبيرة، وعدد من شركات البناء الكبيرة. ولكن غالبية المؤسَّسات والشركات لا ينقصها إلاّ أن تبدأ العمل. وإِن كثيراً من الشركات الكبيرة من يلجأ إِلىٰ الاستعانة بالغرباء في هذا المجال. وإِن البحث في ما تحتاج إِليه الأَعمال يتطلب أَشخاصاً ذوي دراية وفهم لمجالات المعلومات عالية التخصُّص. وهناك معلومات كثيرة جداً يستعصي الخوض فيها علىٰ كل من هو غير متخصِّص. وإِن المصادر متنوعة جداً. وقد تستطيع الشركات أن

تنتج بعض المعلومات دون معونة، كتلك التي تتعلَّق بالزبائن واللازبائن، أَو تلك التي تتعلَّق بتكنولوجيا مجالاتها بالذات. غير أن جُلَّ ما تحتاج إِليه الشركات من معلومات عن الوسط والبيئة لا يمكنها الحصول عليها إِلاَّ من مصادر خارجية ـ من جميع أنواع المعطيات والمعلومات data المصرفية وخدمات المعلومات، ومن صحف ومجلات صادرة بلغات مختلفة، ومن هيئات مهنية، ومن نشرات حكومية تؤخذ من تقارير البنك الدولي والنشرات العلمية، ومن الدراسات المتخصِّصة.

وثمة سبب آخر للحاجة إِلىٰ المساعدة الخارجية، وهو ترتيب المعلومات علىٰ نحو يجعل استراتيجية الشركة موضع تساؤل وتحدي. فمجرد توفير البيانات غير كاف بل لا بد من توحيدها مع الاستراتيجية ثم وضع فَرَضِيَّات الشركة تحت الاختبار وتحدي وجهة النظر الحالية للشركة، وإِن الطريقة المتاحة لتحقيق هذه الأُمور هي نوع جديد من برامج الكومبيوتر (السوفت وير) وهي معلومات مصمَّمة لزمرة محدَّدة ـ كالمستشفيات أَو شركات التأمين ضد الحوادث ـ غير أن مثل هذه البرامج يعطي أجوبة ولا يطرح أسئلة محددة حول أَعمال وممارسة الجهة المستخدمة للمعلومات، وربما إِسداء المشورة، أَو قد يكون المصدر الأَكثر شيوعاً للمعلومات الخارجية ـ وخاصة للمشاريع الصغيرة منها ـ هو ذلك «الغريب الداخلي» أي المستشار المستقل.

ومهما تكن الوسيلة التي يتحقَّق بها هذا المطلب فإن الحاجة إِلىٰ معلومات عن الوسط حيث يحتمل أن تظهر تهديدات وفرص كبيرة سوف تزداد إِلحاحاً.

قد يكون إِثبات قلَّة الحاجة إِلىٰ المعلومات أمراً مستحدثاً وصحيحاً إِلىٰ حد بعيد، غير أن مقاييس كثيرة نُوقشت طيلة سنوات عديدة وفي أماكن كثيرة.

الجديد في الأمر هو إِمكانية معالجة البيانات الفنِّيَّة إِذْ أننا نستطيع بسرعة وبأَقل تكلفة أن ننجز ما كان إِنجازه قبل سنوات قلائل فقط مكلفاً ومضنياً. فمنذ سبعين سنة أصبحت محاسبة التكاليف التقليدية ممكنة بفضل دراسة عن الزمن والحركة، أما الآن فقد أضحت محاسبة التكاليف القائمة علىٰ النشاط ممكنة بفضل الكومبيوتر وبدونه تُعتبر مستحيلة عملياً. غير أن هذه المناقشة أخطأت القصد، لأن المهم في الأمر ليست الوسائل بقدر ما هي المفاهيم المستترة وراءها. فما كان يُعتبر دائماً أساليب غير مترابطة تستخدم بصورة مستقلَّة ولأغراض منفصلة أصبح بفضل المفاهيم تحويلها إِلىٰ نظام واحد ومتكامل للمعلومات ممكناً. وبذلك يمكن تشخيص وضع الأَعمال وتحقيق استراتيجيتها كما يمكن صنع القرارات الخاصة بها. إِنها نظرة جديدة ومختلفة اختلافاً جذرياً لمعنى وغاية المعلومات التي هي قياس يُبنى علىٰ قواعده العمل المستقبلي وليس بعد وقوع الحدث وتسجيل ما وقع آنفاً.

إِن أول شركة (أَو مؤسَّسة) من نوع (أصدر الأمر وراقب) Command and control ظهرت في عقد السبعينيَّات من القرن التاسع عشر يمكن مقارنتها بجهاز متماسك داخل غلافه في حين أخذت تظهر الآن شركة هي عبارة عن كيان مصمّم حول هيكل: أي معلومات.

لقد كانت الفكرة التقليدية التي اعتدنا عليها ـ حتى باستخدام أساليب الرياضيات المعقَّدة واللهجة السوسيولوجية المبهمة ـ تقول بطريقة أَو بأُخرىٰ أن العمل التجاري ما هو إِلاَّ شراء بثمن بخس وبيع بثمن مرتفع. أما الطريقة الجديدة فإِنها تعرّف العمل التجاري بأنه تنظيم يزيد من القيمة وينشئ ثروة.

8 ظهور المؤسَّسة الحديثة

بعد عشرين سنة من الآن سوف ينخفض عدد المراتب أَو المستويات في الشركة النموذجية إلىٰ أقل من نصف المراتب والمستويات الموجودة حسب النظرية الحالية، وسيبقى فيها من المديرين ما لا يزيد علىٰ الثلث. أما من حيث بُنيتها ومشاكل وهموم إِدارتها فهنالك بعض الشبه بشركة التصنيع النموذجية التي ترجع إلىٰ حوالي سنة 1950 وما تزال تُعتبر الشركة النموذجية. وقد تكون هذه الشركة شديدة الشبه بمؤسَّسات لم تستوفِ حظها من انتباه المدير الممارِس ولا عالم الإِدارة المعاصر: وكمثال عليها، المستشفى والجامعة والأوركسترا السيمفونية وينسحب علىٰ هذا أيضاً وضع المؤسَّسة المبنية علىٰ أساس من المعلومات (المؤسَّسة المعلوماتية) التي تتألَّف إلىٰ حد كبير من عدد من الاختصاصيين الذين يوجهون وينظِّمون أداءهم الخاص من خلال معلومات مرجعية منظمة تستقى من الزملاء ومن الزبائن ومركز الإِدارة. وقد أطلقت علىٰ هذا الكيان اسم «المؤسَّسة المبنية

علىٰ المعلومات (المؤسَّسة المعلوماتية)». لم يعد أمام الشركات التجارية، وخاصة الكبيرة منها، خيار إلاَّ التحوّل إلىٰ مؤسَّسة أَو شركة معلوماتية وقد أضحى هذا التحوّل مطلباً ديموغرافياً، حيث نرى مركز الثقل في استخدام العمالة أخذ يتحرَّك وبسرعة من العمالة اليدوية والكتابية إلىٰ عمالة معلوماتية تناهض النموذج المعروف بـ«إصدار الأمر والمراقبة» Command and Control ذلك النموذج الذي اقتبسته الشركات التجارية عن الجيش منذ 100 سنة وما نلاحظه أيضاً في الأمور الاقتصادية التي تحثّ علىٰ التغيير ولا سيما المصالح التجارية الكبرى التي تحتاج إلىٰ الابتكار كي تصبح منظمةً للمشاريع. أضف إلىٰ ذلك دافع تكنولوجيا المعلومات باتجاه تحقيق هذا التحوّل. ومن الطبيعي أن لا تكون التكنولوجيا المتطوِّرة لمعالجة البيانات ضرورية لإقامة مؤسَّسة علىٰ أساس المعلومات. ولسوف نرى كيف أوجد البريطانيون مثل هذه المؤسَّسة في الهند في زمن كانت تكنولوجيا المعلومات تعني قلماً من ريش الطير وكانت الاتصالات تعني أنظمة مكوَّنة من السعاة الحفاة. ولكن ما أن تهيمن التكنولوجيا المتقدِّمة أكثر فأَكثر نلمس الحاجة إلىٰ العناية بالتحليل والتشخيص ـ أي «بالمعلومات» علىٰ نطاق أشمل وأعمق، وإلاَّ فسوف تغرق المجازفة بفيض من البيانات المستخلصة. فالذين يستخدمون الكومبيوتر ما يزالون يستخدمون التكنولوجيا الحديثة بهدف تعجيل تنفيذ أَعمال كانوا ينجزونها

سابقاً بطريقة تقليدية في قرض الأرقام (crunch conventional numbers) ولكن ما أن تخطو الشركة أول خطوة تجريبية خروجاً من البيانات إلىٰ المعلومات تبدأ عملية صنع القرارات وبناء الإدارة كما تبدأ طريقة تنفيذ العمل بالتحوّل، الأمر الذي أخذ فعلاً يحدث بسرعة في كثير من الشركات في كل أطراف العالَم.

ويمكن رؤية أولى الخطوات علىٰ طريق هذا التحوّل إذا تأملنا أثر تكنولوجيا الكومبيوتر في قرارات استثمار رأس المال. ومنذ زمن غير قريب كنا نعلم أنه لا توجد طريقة صحيحة واحدة لتحليل اقتراح بشأن الاستثمار. ولكن فهم مثل هذه الطريقة يعتمد علىٰ إجراء ستة تحاليل علىٰ الأقل: المعدل المرتقب لعائد الاستثمار، والمدة المرجوة لاسترداد رأس المال، والعمر الإنتاجي المتوقع للاستثمار، والقيمة الحاضرة المحسوبة لجميع العوائد طيلة مدة إنتاجية الاستثمار، والمخاطرة الناتجة عن عدم الاستثمار أو تأجيله، والكلفة الناجمة عن الفشل، وأخيراً كلفة الفرصة. فهذه المفاهيم هي موضوع درس كل طالب في المحاسبة. وقد كان القيام بهذه التحاليل قبل ظهور إمكانية معالجة البيانات يستغرق سنوات عمل/ رجل وفق الطريقة الكتابية التقليدية، ولكن القيام بهذا العمل الآن أصبح ممكناً في غضون ساعات قلائل. فعندما تتوفر هذه المعلومات يصبح تحويل تحليل الاستثمار من مجرد فكرة إلىٰ تشخيص أمراً

واقعاً ـ أي إِلىٰ ترجيح عقلاني لفَرَضِيَّات بديلة، وبعد ذلك يتحوّل قرار استثمار رأس المال من قرار لاستغلال المال محكوم بالأرقام إِلىٰ قرار عمل تجاري مبني علىٰ فرضيات استراتيجية بديلة محتملة. وهكذا يفترض هذا القرار استراتيجية مسبقة للعمل ويعارضها مع الفَرَضِيَّات في نفس الوقت. فما كان في السابق ممارسة للميزانية صار الآن تحليلاً لسياسة الشركة. ثم بعد ذلك تتأثَّر بنية الشركة حين تركّز إِمكانية معالجة البيانات علىٰ إِنتاج المعلومات. وهكذا تتضح إِمكانية اختصار مستويات الإِدارة وعدد المديرين اختصاراً حاداً، ذلك لأن ليس جميع طبقات الإِدارة تصنع القرارات أَو تمارس القيادة. ولكن وظيفتها الرئيسية إِن لم تكن الوحيدة هي العمل بمثابة «مرحّلات» أي أدوات بشرية لتقوية الإِشارات الضعيفة غير المركزة في الاتصالات داخل المؤسَّسة التقليدية السَّابقة للمؤسَّسة المعلوماتية. وقد توصل أحد كبار مقاولي الجيش في الولايات المتحدة إِلىٰ هذا الكشف حين تساءل عن المعلومات التي يحتاج إِليها المديرون العاملون لتنفيذ أَعمالهم، وما هو مصدر هذه المعلومات وبأي شكل؟ وكيف تتدفق؟ وسرعان ما أسفر البحث للرد علىٰ هذه الأسئلة عن أن جميع طبقات الإِدارة ـ وربما 6 منها من أصل 14 ـ ظهرت إِلىٰ حيِّز الوجود فقط بسبب عدم طرح هذه الأسئلة سابقاً. وكان ثمة وفرة كبيرة من البيانات لدى الشركة ومع ذلك كانت دائماً بياناتها الكثيرة هذه

للمراقبة أكثر منها للمعلومات. وما المعلومات من حيث الواقع إلاَّ بيانات لها غاية ومرتبطة بموضوعها ارتباطاً وثيقاً. وحتى تتحوّل البيانات إِلىٰ معلومات لا بد من وجود المعرفة المتخصِّصة (وفي الواقع يجنح العلماء إِلىٰ الإِفراط في التخصُّص دون النظر إِلىٰ حقل التخصُّص وذلك لكثرة المواضيع التي يُراد معرفتها).

وعموماً تتطلَّب المؤسَّسة المعلوماتية اختصاصيين أكثر مما تتطلبه الشركات التقليدية من نوع (إِصدار الأمر والمراقبة) المألوف لنا. إِلاَّ أن المتخصصين في العمليات ليسوا هم قيادة الشركة، ومن الملاحظ علىٰ أرض الواقع ميل المؤسَّسة العملية لأن تكون مؤسَّسة من المختصين في كل أنواع الاختصاص.

كذلك تحتاج المؤسَّسة المعلوماتية إِلىٰ عمل مركزي كالاستشارة القانونية والعلاقات العامة وغير ذلك، ولكن الحاجة إِلىٰ موظفي الخدمات الذين لا يحملون مسؤوليات عملية كغيرهم ممن يقدمون الاستشارات القانونية أَو الذين ينسّقون العمل فحسب، تتراجع تراجعاً شديداً.

كذلك تحتاج المؤسَّسة المعلوماتية إِلىٰ قلّة من الاختصاصيين، إِن وجدوا في إِدارتها المركزية. أما بنية المؤسَّسات من هذا النوع فهي أكثر ثباتاً، ولذلك فهي أقرب شبهاً إِلىٰ شركات القرن الماضي منها إِلىٰ الشركات الكبيرة المعاصرة. وبالرجوع إِلىٰ الماضي نجد أن المعرفة كانت جلّها

محصورة في أَشخاص يتربعون علىٰ قمة المؤسَّسة، وباقي العناصر ليسوا أكثر من مساعدين ينفِّذون غالباً نفس الأَعمال ويفعلون ما يؤمرون، بينما تستوطن المعرفة في المؤسَّسة المعلوماتية بالدرجة الأولى في القاعدة داخل أدمغة الاختصاصيين الذين يقومون بأَعمال مختلفة بوحي ذاتي من أنفسهم. وهكذا تتمركز المعرفة في المؤسَّسة النموذجية المعاصرة في موظفي الخدمات الموضوعين في موقع وسيط بين قمة الإِدارة وعناصر العمليات ويتميّزون بأنهم مرحلة أَو محاولة لتلقي المعرفة من الطبقة العليا أكثر من استخلاصها من الطبقة التي هي أدنى منهم. وأخيراً، تقوم المؤسَّسة المعلوماتية بأَعمال كثيرة وبصورة مختلفة، أما عمل الأقسام التقليدية فهو أشبه بحارس للمعايير ولمراكز تدريب الاختصاصيين وتوزيعهم الذين لا يتواجدون حيث يجري العمل. ويتجلَّى هذا علىٰ نطاق واسع في فرق المهام المركزة، وقد بدأ هذا التغيير يتحقَّق في أكثر الأقسام وضوحاً: البحوث.

من الملاحظ في مضمار الصناعة الدوائية وفي مجال الاتصالات وصناعة الورق انحسار التسلسل التقليدي من مرحلة البحث فالتصنيع فالتسويق ليحل محله التزامن، أي أن المختصين من جميع الوظائف يعملون فريقاً واحداً انطلاقاً من بدء البحث وحتى طرح المنتج المصنّع في السوق، ويبقى علينا أن نرى كيف تنشأ الحملات بغية معالجة ما يلحق الأَعمال

التجارية الأُخرىٰ من فرص ومشاكل. ولكن يراودني شك في إمكانية تخصيص وتشكيل حملة وقيادتها من أجل كل قضية فردية واحدة بعد أُخرىٰ. لذلك سوف تتجاوز المؤسَّسة المقبلة نقطة نشوئها إن لم تختلف عنها كلياً، وتبقى الحاجة إلىٰ تنظيم ذاتي وتركيز علىٰ المسؤولية الفردية عن العلاقات وعن الاتصالات الشيء الوحيد الواضح.

تبدو بسيطةً المقولة بأن تكنولوجيا المعلومات تغيّر المشاريع التجارية، ذلك التغيير الذي يتطلب من الشركات والإدارات العليا ما هو أصعب من حل شيفرة، لذا كان من المفيد أن نبحث عن مفاتيح الألغاز عند أنواع أُخرىٰ من المؤسَّسات المعلوماتية كالمستشفيات والأوركسترا والإدارة البريطانية في الهند. فإذا أخذنا مثالاً مستشفى متوسط الحجم يضم /400/ سرير فإن هذا المستشفى يحتاج إلىٰ كادر من بضع مئات من الأطباء وبين / 1200 و1500/ اختصاصي شبه طبي موزعين علىٰ /60/ اختصاص طبي وشبه طبي، ولكل اختصاص قدر من المعرفة وله تدريباته ولغته الخاصة، ثم لكل منها ـ ولا سيما الاختصاصات الشبه طبية، كالمخبر والمعالجة الفيزيائية ـ شخص رئيسي يعمل بصفة اختصاصي أكثر منه مدير بدوام كامل. يرتبط رئيس كل اختصاص ارتباطاً مباشراً بالقمة التي ليس دونها سوى قليل من الإدارة الوسيطة. ويجري تنفيذ قسط كبير من العمل بواسطة فرق خاصة وفق ما يقتضيه تشخيص حالة المريض.

أما الأوركسترا الكبيرة فهي مثال أكثر تنويراً إذ يقوم بضع مئات من الموسيقيين بعزف قطعة موسيقية معاً. وتبعاً للنظرية الخاصة بالمؤسَّسة لا بد من وجود عدة مساعدين لقيادة أقسام ومجموعات الفرقة، ومع ذلك ما هكذا تعمل الفرقة، ذلك لأن هناك شخص واحد يقود الفرقة (الرئيس التنفيذي) وكل واحد في الفرقة يعزف تجاه ذلك القائد مباشرة دون أن يكون بينهما وسيط، ويعتبر كل فرد من هؤلاء اختصاصي ممتاز أو فنان حقيقي.

ولعل أفضل مثال على مؤسَّسة كبيرة وناجحة قائمة على المعلومات تختفي فيها الإدارة الوسيطة بصورة مطلقة هي الإدارة البريطانية المدنية في الهند[1]. فقد حكم البريطانيون شبه القارة الهندية زهاء /200/ سنة منذ أواسط القرن الثامن عشر مروراً بالحرب العالَمية الثانية دون أن يدخلوا أية تغييرات جوهرية على بُنية التنظيم أو السياسة الإدارية، ولم يتجاوز عدد أعضاء الخدمة المدنية أكثر من /1000/ عضو كانوا يديرون شبه قارة شاسعة الأرجاء ومكتظة بالسكان، ويمثّل هذا العدد جزءاً صغيراً جداً (1٪ على الأكثر) من فيالق كبار الموظفين في الصين والخصيان في القصر لإدارة بلد مجاور ليس عدد سكانه أكثر من عدد سكان الهند بكثير.

كان غالبية البريطانيين شباباً ممن بلغ ثلاثين سنة من العمر وخاصة في السنوات الأولى. وقد عاش أكثرهم وحيدين في

مراكز أمامية منعزلة علىٰ بُعد مسيرة يوم أَو يومين من أقرب موطن ريفي، ولم يكن ثمة نظام للاتصالات البرقية أَو سكك حديدية طيلة المائة الأولى من السنين. وكانت بنية الإِدارة ثابتة، إِذ كل إِقليم كان تحت حكم ضابط يرتبط مباشرة بالسكرتير السياسي الإِقليمي، وكانت الهند مقسَّمة إِلىٰ تسعة أقاليم ويتبع كل سكرتير سياسي /100/ موظف علىٰ الأقل يتصلون به مباشرة مرات عديدة بقدر ما يسمح به مبدأ الرقابة. ومع هذا فقد نجح هذا النظام نجاحاً باهراً، وذلك بفضل تصميمه علىٰ نحو يؤمِّن لكل عضو فيه ما يحتاج إِليه من معلومات من أجل أداء واجبه. كان ضابط المنطقة يخصِّص يوماً كاملاً من كل شهر من أجل كتابة تقرير وافٍ يرفعه إِلىٰ السكرتير السياسي الموجود في عاصمة الإِقليم، وكان يتعرَّض بالمناقشة لكل مهمة من مهامه الرئيسية الأربع، وكانت كل مهمَّة مرسومة بوضوح ويتناول في تقريره هذا تلك الحوادث التي كان يتوقع حدوثها وتلك التي تحقّق وقوعها فعلاً ويبيِّن الأسباب في حال اختلاف ما كان متوقعاً وما تحقَّق حدوثه فعلياً، ثم يعرّج علىٰ ما يرتقب حدوثه في الشهر المقبل بالنسبة لكل مهمة رئيسية ويصف ما قد أعدّه لكل منها من عمل، ويطرح أسئلة حول السياسة المطبَّقة ويعلِّق علىٰ الفرص والتحديات والاحتياجات الطويلة الأجل. وكان السكرتير السياسي بدوره يلخّص كل واحد من هذه التقارير، ويعقّب عليه بتعليق مطوّل وكامل.

وبعد هذا الاستعراض لهذه الشواهد، ماذا يمكن أن نقول عن مستلزمات المؤسَّسة المعلوماتية؟ وما هي المشاكل المحتملة التي تواجه إدارتها؟ ولنأخذ بدايةً متطلباتها: فالمئات من الموسيقيين مع قائد فرقتهم يعزفون سويةً طالما كانت أمامهم نفس القطعة الموسيقيَّة التي تبيِّن لكلٍ من عازف (الفلوت) والضارب بالدف ما يجب أن يعزف ومتى، وعلىٰ هذا الغرار يشترك جميع الاختصاصيين في المستشفى بمهمَّة واحدة: أي العناية بالمريض وشفائه. ويعتبر التشخيص بمثابة «النوتة الموسيقيَّة» التي توزّع العمل فيما بين كلٍ من مخبر التصوير بالأشعة والمختص بالغذائيات والمعالج الفيزيائي وباقي الفريق الطبي. وبتعبير آخر تحتاج المؤسَّسات المعلوماتية إِلىٰ مواضيع واضحة وبسيطة ومشتركة تترجم إِلىٰ أفعال مميزة، مع أنها ـ كما تشير إِليه هذه الأمثلة ـ تحتاج في نفس الوقت إِلىٰ التركيز علىٰ موضوع واحد أَو عدد قليل منها علىٰ الأكثر. وبما أن «العازفين» في المؤسَّسة المعلوماتية هم من الاختصاصيين فلا حاجة إِلىٰ إِفهامهم كيف يؤدّون عملهم، ولكن قد يكون هناك قلَّة من قادة الأوركسترا يستطيعون استخراج نغمة بالبوق الفرنسي دون اعتبار للكيفيَّة، ويستطيع قائد الأوركسترا تركيز مهارة وخبرة عازف البوق علىٰ أداء الموسيقيين المشترك، وهذا التركيز هو المقصود والمفروض أن يحقّقه رجال الإِدارة في المؤسَّسات المعلوماتية. ولكن العمل التجاري ليس له مقطوعة

موسيقيَّة ليعزفها، اللهم إلاَّ «المقطوعة» التي تكتب أثناء الأداء. وبما أنه لا الأداء الممتاز ولا الأداء الرديء للسيمفونية يمكنه أن يغيِّر شيئاً مما كتبه المؤلِّف فإن أداء العمل التجاري يكوْن باستمرار «مقطوعات» جديدة ومختلفة حول أهداف تبين بوضوح التوقعات المرجوة من أداء الإِدارة بالنسبة للمشروع ولكل جزء واختصاص وكذلك تبنى هذه المؤسَّسة حول معلومات مرجعية منظَّمة يمكن علىٰ أساسها مقايسة ومقارنة النتائج المحقَّقة مع التوقعات المرجوة بحيث يمكن لكل عضو أن يمارس ضبط النفس.

المطلب الأخير في المؤسَّسة المعلوماتية هي المسؤولية التي يتحمّلها كل فرد عن المعلومات، ففي الأوركسترا يقوم عزف الناي المزدوج بهذه المسؤولية في كل مرة يعزف «نوتة» موسيقية.

وفي المستشفى يعمل الأطباء ونظراؤهم وفق نظام محكم مبني علىٰ تقارير ومركز للمعلومات منشؤه الممرضة الموجودة علىٰ أرضية المريض. أما ضابط المنطقة في الهند فكان يتصرَّف وفق هذه المسؤولية في كل مرة كان يرسل فيها تقريره.

ومفتاح هذا النظام هو سؤال يطرحه كل واحد في المؤسَّسة: من ذا الذي يعتمد علىٰ الحصول علىٰ المعلومات؟ وعلىٰ من أعتمد بدوري من أجلها؟ وبنظرة نلقيها علىٰ قائمة

الأسماء للرد علىٰ هذا السؤال نرى أن هناك أَشخاص متبوعون وآخرون تابعون، وأن أهم هذه الأسماء هي أسماء زملاء يمثّل التنسيق معهم العلاقة المبدئية، ويوضح ذلك مثال نجده في العلاقة بين الطبيب المقيم والطبيب الجرَّاح وأخصائي التخدير، ولا تختلف عنها العلاقة القائمة بين الكيميائي البيولوجي وأخصائي العقاقير وطبيب الصحة المكلفين بإجراء الفحص السريري وكذلك أخصائي التسويق لشركة الأدوية، فهذه أيضاً تتطلَّب من كل طرف بأن يتحمّل مسؤوليته كاملة عن المعلومات. ويزداد تفهّم هذه المسؤولية تجاه الآخرين وبخاصة لدى الشركات المتوسطة الحجم علىٰ أن هذه المسؤولية عند الفرد تجاه نفسه ما تزال مهملة إِلىٰ حد كبير وهذا يعني أن علىٰ كل شخص في أية مؤسَّسة كانت أن يفكِّر باستمرار بالمعلومات التي يحتاج إِليها لكي يقوم بالعمل ويقدِّم مساهمته فيه.

وقد يعتبر هذا أهم ابتعاد جذري عن الطريقة التي ما تزال إِلىٰ اليوم مطبَّقة لدى أكبر المصالح التجارية التي تُدار بالكومبيوتر. والناس في هذه المصالح إمّا أن يفترضوا أن وفرة البيانات تعني وفرة المعلومات ـ تلك الفَرَضِيَّة التي كانت جد صحيحة في الأَمس في زمن ندرة البيانات، ولكنها فَرَضِيَّة تفضي إِلىٰ الإِفراط في البيانات وحجب المعلومات التي أصبحت الآن موجودة بوفرة، أَو أنهم يعتقدون بأن أخصّائيي المعلومات يعرفون البيانات التي يحتاج إِليها التنفيذيون

والمهنيّون للحصول علىٰ المعلومات. وبما أن أخصّائيي المعلومات ليسوا سوى صانعو وسائل وأنه بوسعهم أن يرشدوننا إلىٰ الوسيلة التي يجب استعمالها لدق مسامير لتنجيد كرسي.

هذا وللتنفيذيين والمختصّين المهنيين حاجة إلىٰ التفكير في ماهية المعلومات المناسبة لهم وما هي البيانات التي يحتاجون؟ بدايةً هم بحاجة لأن يعرفوا ما هم فاعلون، ثم أن يكون بمقدورهم تحديد ما ينبغي فعله، وأخيراً ينظرون إلىٰ ما قدَّموا من عمل فيقيّمون أداءهم له. وإلىٰ أن يتحقق ذلك قد تبقى الأقسام (MIS) مراكز تسبِّب التكاليف بدل أن تكون مراكز تعطي النتائج.

علىٰ أن جلّ الأَعمال أو المصالح التجارية الكبرى لا يجمع بينها وبين ما قدَّمنا من الشواهد والأمثلة إلاَّ القليل، ومع ذلك وحتى تبقى هذه المصالح ضمن مضمار المزاحمة أَو ربما كي تستمر في حيز البقاء - لا بد من أن تحوِّل نفسها إلىٰ مؤسَّسات معلوماتية وكلما كان ذلك أسرع كان أفضل، ويجب عليها أن تبدل عاداتها القديمة بعادات جديدة، وكلما كانت الشركة أكثر نجاحاً كلما كانت العملية أكثر عرضة للصعوبة والمشقة، وتتعرّض وظائف وأوضاع وفرص العديد من الأَشخاص في المؤسَّسة لتهديد وبخاصة منهم أولئك من متوسطي الأعمار والقدماء في الخدمة الموجودين في خط الإدارة الوسطى الذين ينزعون لأن يكونوا أقل حركة ويشعرون

بأقصى طمأنينة في أَعمالهم ومراكزهم وعلاقاتهم وحتى في تصرّفاتهم.

ولسوف تعرض المؤسَّسة المبنية علىٰ المعلومات مشاكل إِدارتها الخاصَّة التي أَرى أَنها مشاكل خطيرة بشكل واضح:

1 ـ وضع مكافآت وتقديرات وفرص للاختصاصيين.
2 ـ إِيجاد رؤية موحَّدة في مؤسَّسة الاختصاصيين.
3 ـ ابتكار هيكل الإِدارة لتنظيم الحملات.
4 ـ تأمين مورد من عناصر الإِدارة العليا وإِعدادهم واختبارهم.

قد لا يتوقع عازف (Bassoonist) ولا يطمح لأن يكون أكثر من عازف (Bassoon) وينحصر مجال مهنته في الانتقال من (Bassoon) ثاني إِلىٰ (Bassoon) أول أَو ربما الانتقال من أوركسترا من الصنف الثاني إِلىٰ أُخرىٰ أفضل منها وأعظم قدراً. ولا يختلف الحال عند التقني الطبي، إِذْ أن مجال فرصته الجيدة لا يرقى إِلىٰ أعلىٰ من فني أول، أَو ربما كانت ثمة فرصة ضعيفة جداً للوصول إِلىٰ منصب مدير للمخبر علىٰ أن احتمال هذا الارتقاء يشكّل تقريباً واحد من كل 25 أَو 30 فنياً، أضف إِلىٰ ذلك فرصة الانتقال إِلىٰ مستشفى آخر أكبر حجماً وأكثر ثراءً. أما في الهند، فلا توجد عملياً فرصة للترقية لضابط المنطقة أكثر من احتمال الانتقال إِلىٰ منطقة أكبر بعد مهمَّة من ثلاث سنوات. علىٰ أن الفرص في مؤسَّسة المعلومات يجب أن تكون

أوفر منها في الأوركسترا أَو في المستشفى ناهيك عن الخدمة المدنية في الهند. وبما أن الترقية في هذه المؤسَّسات تكون مبدئياً ضمن الاختصاص ومحدودة، إلاَّ أن الترقية إلىٰ «الإِدارة» هي حالة استثنائية لسبب بسيط هو قلَّة الوظائف في الإِدارة الوسطى، وهذا يقابله وبكل وضوح ما في المؤسَّسة التقليدية حيث ـ باستثناء مخبر البحوث ـ يقع خط الترقية خارج نطاق الاختصاص وفي الإِدارة العامة.

منذ ما يربو علىٰ 30 سنة خلت عالجت شركة جنرال إِليكتريك هذه المشكلة بأن أحدثت «فرصاً متوازيةً» من أجل «أفراد مشاركين مهنيين» وقد اقتفت أثر جنرال إِليكتريك شركات كثيرة، غير أن الاختصاصيين المهنيين أنفسهم رفضوا هذا الحل علىٰ نطاق واسع، وكانت الفرص القيِّمة والوحيدة في حسابهم وحساب زملائهم في الإِدارة هي الترقيات إلىٰ داخل الإِدارة. ويتقوَّى هذا الموقف خاصة لدى جميع المصالح التجارية ببنية التعويض الذي يتجه نحو المراكز والمناصب الإِدارية. وهكذا ليس لهذه المشكلة من حلول سهلة، علىٰ أن بعض الإِعانة قد يرد من النظر إلىٰ شركات كبيرة قانونية واستشارية حيث ينزع أكبر الشركاء ليكونوا اختصاصيين فيخرجون من الشركة في وقت مبكر نوعاً ما. إلاَّ أن هذه الخطة لن تجدي مهما كانت ما لم تتغير القِيَم وبُنية التعويض في الشركة تغييراً فعالاً.

إِن التحدي الثاني الذي يعترض الإِدارة هو تزويد

المختصّين فيها برؤية مشتركة أَو نظرة شمولية «للكل».

ففي الهند كان ضابط الخدمة المدنية مكلفاً بأن ينظر إِلىٰ منطقته «ككل». ولتمكينه من تركيز اهتمامه علىٰ المنطقة كانت الخدمات الحكومية التي ظهرت علىٰ التوالي خلال القرن التاسع عشر (كالتحريج والري والمسح الأثري وقضايا الصحّة والطُرق) تنظّم خارج إِطار التركيبة الإِدارية للمنطقة وبمعزل عن ضابط المنطقة مما يعني تباعد الضابط عن الأنشطة التي غالباً كان لها أَكبر الأَثر والأَهمية بالنسبة للمنطقة. وفي نهاية المطاف كانت تتوفَّر للحكومة الإِقليمية أَو الحكومة المركزية في دلهي نظرة شاملة حول «الكل» وهي نظرة تجريدية باطِّراد.

وفي الحديث عن الشركة نرى أنّها لا تستطيع العمل ببساطة وفق هذه الطريقة، لأنها تحتاج إِلىٰ رؤية «الكل» والتركيز عليه بمشاركة عدد غفير من كبار الاختصاصيين المهنيين فيها. كما لا بد لها من قبول الشعور بالكبرياء والروح المهنية لدى الاختصاصيين فيها لا بل رعايته ـ إِذا كان لا بد للباعث عندهم أن يصدر عن ذلك الكبرياء وتلك الروح في غياب الفرص للانتقال إِلىٰ الإِدارة الوسيطة.

وليس من سبيل إِلىٰ إِزكاء الروح المهنية سوى تنظيم حملات من مهمّات محدَّدة، فتستخدم الشركة المعلوماتية مزيداً من وحدات صغيرة مستقلَّة مزوَّدة بمهام مناسبة. ولكن إِلىٰ أي

مدى يتعاقب الاختصاصيون العاملون في شركة مبنية علىٰ المعلومات العمل خارج حدود اختصاصاتهم وفي اختصاصات جديدة؟ وإلىٰ أي مدى يجب علىٰ الإدارة العليا أن تقبل صنع رؤى مشتركة من خلال اختصاصات مهنية كأفضلية أولى؟

لا شك أن الاعتماد الشديد علىٰ فرق الحملات من شأنه أن يلطّف مشكلة واحدة، ولكنه من جهة أُخرىٰ يفاقم مشكلة ثانية: تلك هي إِذن مشكلة بُنية إِدارة المؤسَّسة المعلوماتية: من سيكون مديرو الشركة؟ هل هم قادة الحملات أيضاً؟ أم هل سيكون هناك وحش خرافي ذو رأسين ـ بنية اختصاصية قد تشبه طريقة عمل الأطباء في المستشفى وبنية إِدارية من قادة الحملات؟

إِن القرارات التي تعترضنا بشأن دور ووظيفة قادة الحملات هي قرارات خطيرة ومثيرة للجدل. فهل دورهم هو مهمّة دائمة مشابهة لعمل ممرضة مشرفة في المستشفى؟ أَو أنه عمل مهمة يتغير مع تغيّر المهمّة؟ وهل هو مجرد مهمّة أَو أنه وظيفة؟ وهل يحمل أية رتبة؟ فإِن كان الأمر كذلك فهل سيؤول حال قادة الحملات إلىٰ حال مديري الإِنتاج في شركة Proctor & Gamble: وحدات الإِدارة الأساسية وضباط الميدان في الشركة؟ وهل يمكن لقادة الحملات في النهاية أن يحلوا محل رؤساء الأقسام ونواب الرؤساء؟

لكل واحد من هذه التطورات علاماته ولا يوجد اتجاه

واضح أَو فهم كافٍ لما قد يجره من نتائج، ولكن كل واحد منها سوف يسبِّب ظهور بنية تنظيمية مختلفة عن أية بنية مألوفة.

وأخيراً، تبرز المشكلة الأصعب وهي تأمين عناصر الإِدارة العليا وإِعدادهم واختبارهم وهي مشكلة قديمة ومعضلة مركزية إِلىٰ جانب كونها سبباً رئيسياً لقبول اللامركزية عموماً في الشركات الكبرى خلال الأربعين سنة الأخيرة. إِن مؤسَّسة الأَعمال الراهنة تضم مراكز جديدة في إِدارتها المتوسطة التي يعتقد أنها تهيىء وتختبر الأَشخاص وبالنتيجة سوف يتوفَّر الكثير من الأَشخاص للاصطفاء من بينهم عند الحاجة إِلىٰ ملء مركز إِداري هام.

ومع تقليص عدد المراكز في الإِدارة المتوسطة بصورة حادة، من أين ستأتي العناصر التنفيذية العليا للمؤسَّسة المعلوماتية؟ وكيف سيكون تحضيرهم واختبارهم؟

سيكون الحال أعظم حرجاً عند تفتيت المركزية إِلىٰ وحدات مستقلَّة وقد نضطر إِلىٰ محاكاة المجموعة الألمانية German Groupe حيث تقام وحدات لا مركزية علىٰ شكل شركات مستقلَّة لها إِدارتها العليا الخاصة، وقد استخدم الألمان هذا النمط تمشياً مع التقليد الدارج عندهم في الترقية ضمن مجال الاختصاص وبخاصة في ميدان البحوث والهندسة. وعندما لا تتوفر المراكز القيادية في الشركات التابعة شبه

المستقلّة لملئها بالعناصر، تصبح عندئذ الفرصة ضئيلة من أجل تدريب واختبار أفضل العناصر المهنية الواعدة، وثمة وجه شبه بين هذه الشركات الفرعية وفرق الدوري الفرعية التابعة لفريق الدوري الرئيسي في نادي (للبيسبول). هنالك الكثير من الوظائف الإِدارية العليا في الشركات الكبيرة التي يمكن شغلها عن طريق التعاقد مع أَشخاص من شركات أصغر علىٰ نحو ما يجري في فرق الأوركسترا ورؤساء الكثير من المستشفيات الضخمة.

هل باستطاعة الشركات التجارية أن تحذو حذو الأوركسترا أَو المستشفى حيث تعتبر الإِدارة العليا مهنة مستقلّة؟ من المعلوم أن قادة الأوركسترا ورؤساء المستشفيات يتخرَّجون من مدارس تجري دورات تخصُّصية في هذه الميادين. ففي فرنسا يشاهد ما يقارب ذلك حيث تدار الشركات الكبيرة بواسطة رجال أمضوا جلّ حياتهم المهنية في الخدمة الحكومية، ولكن هذا النمط لا يلقى القبول في أَكثر البلدان الأُخرىٰ، وحتى في فرنسا بدأت الحاجة تتزايد في الشركات الكبيرة إِلىٰ إدارة من قِبل أناس ذوي خبرة مباشرة ومن دون سجل للنجاح. وهكذا تبدو عملية الإِدارة العليا برمتها ـ من تحضير واختبار وترقية ـ أَكثر إِشكالاً مما كانت عليه من قبول ولسوف تتعاظم حاجة رجال الأَعمال المتمرسين للعودة إِلىٰ المدرسة وستكون المعاهد التجارية مضطرَّة لتحقيق ما ينبغي للاختصاصيين

المهنيين الناجحين أن يعرفوه من أَجل إِعداد أَنفسهم لمراكز عالية كمركز مدير تنفيذي أَو قائد أَعمال تجارية.

ومنذ أن ظهر المشروع التجاري أول مرة عقب الحرب الأَهلية الأَمريكية والحرب الفرنسية البروسية في أوروبة حدث تطوران هامّان في مفهوم وبُنية المؤسَّسات. كان أول هذين التطورين حدوثاً خلال السنوات العشر بين 1895 و1905 الذي وضع حداً فاصلاً مميزاً بين الإِدارة والملكية وأَرسى الإِدارة كعمل ومهمَّة بحكم حقّها. وكانت ألمانيا أول بلد يحدث فيه هذا التطور حين خفّ جورج سيمنس، منشئ ورئيس بنك ألمانيا الأول ـ دويتشه بنك ـ إِلىٰ إِنقاذ شركة للأجهزة الكهربائية أَنشأها ابن عمه فارنر، بعد أن أوشكت الشركة علىٰ الانهيار بسبب سوء إِدارة أبناء وورثة فانر لها وذلك بأن هدَّد بقطع القروض المصرفية وبذلك أرغم ابن عمه علىٰ تحويل إِدارة الشركة إِلىٰ المهنيين. وبعد فترة وجيزة تابع ج. بي. مورغان وأندرو كارنيجي وجون روكفلر الأَب دعوى بشأن مشروعهم الكبير لإعادة بناء السكك الحديدية والصناعات الأمريكية. وبعد عشرين سنة وقع التغيير الثاني حين تطورت الشركة الحديثة التي بدأت بقيام بيير دوبون بإِعادة تكوين شركته العائلية في مطلع عقد العشرينيَّات. واستمر هذا التطوّر مع قيام ألفرد بي سلون بإِعادة تصميم شركة جنرال موتورز بعد بضع سنين. وبهذا دخلت المؤسَّسة الحديثة من نوع (أصدر الأمر وراقب)

Command and control مسرح الوجود مع تركيز على اللامركزية وعلى موظفي الخدمة المركزية وإدارة العاملين وكامل جهاز الميزانيات والمراقبات والتفريق الهام بين السياسة والعمليات. ثم تُوِّجت هذه المرحلة بإعادة التنظيم الشامل لشركة جنرال إليكتريك في وقت مبكر من عقد الخمسينيَّات ذلك العمل الذي أتم النموذج الذي ما تزال تتبعه معظم الشركات التجارية الكبيرة في العالَم بما فيها الشركات اليابانية[2].

الآن ونحن على عتبات فترة تغيّر ثالث هو الانتقال من النموذج (أصدر الأمر وراقب) وهي مؤسَّسة أقسام وفروع، إلى مؤسَّسة قائمة على المعلومات التي هي مؤسَّسة خبراء المعلومات. ويمكننا أن ندرك ولو بصورة غامضة الشكل الذي ستكون عليه هذه المؤسَّسة، كما يمكننا تحديد بعض خصائصها ومستلزماتها الرئيسية ونشير إلى المشاكل المركزية المتعلِّقة بالقِيَم والبُنية والسلوك. إلاَّ أن عملية البناء الفعلي للمؤسَّسة المعلوماتية ما تزال أَمامنا وهي التحدي الإداري للمستقبل.

9 مجتمع المؤسَّسات الجديد

في كل بضع مئات من السنين يشهد التاريخ الغربي تحوّلات عنيفة. ففي عدد من العقود الزمنيَّة يعيد المجتمع تنظيم نفسه ـ يعيد النظر في نظرته إلىٰ العالَم وقِيَمه الأَساسية وبُناه الاجتماعية والسياسيَّة وفي فنونه ومؤسَّساته الهامّة. وبعد خمسين سنة سيكون عالم جديد، وسيكون من العسير علىٰ مواليد ذلك العالَم تصوّر العالَم الذي عاش فيه الأَجداد ووُلد فيه الآباء.

إِن فسحة عمرنا ما هي إلاً فترة تحوّل، ذلك التحوّل الذي لن يقتصر علىٰ المجتمع الغربي والتاريخ الغربي فحسب لأن من بين التغيرات الجوهرية أنه لم يعد ثمّ تاريخ «غربي» أَو حضارة «غربية» بل أضحى هنالك تاريخ عالمي وحضارة عالمية ليس إِلاً.

وسواء بدأ هذا التحوّل مع ولادة أول دولة لا غربية ـ اليابان ـ وظهورها كقوة اقتصادية عظمى أَو مع أول كومبيوتر

يبرز للوجود ـ المعلوماتية، فذلك شأن فيه نظر. غير أنني أرى مبدأ هذا التحوّل في صدور لائحة الحقوق (GI BILL OF RIGHTS) التي مُنح بمقتضاها كل جندي أَمريكي عائد من الحرب العالَمية الثانية مبلغاً مالياً ليلتحق بإِحدى الجامعات، وهو تصرّف لم يكن له معنى البتة قبل ثلاثين سنة فقط من بعد الحرب العالَمية الأولى. فإِعلان لائحة الحقوق هذه وما واكبه من استجابة حماسية عند المحاربين القدماء في أميركا يميّز نقطة التحوّل نحو مجتمع المعلومات.

تعتبر المعرفة في مجتمعنا المعاصر مورداً أساسياً للأَفكار وللاقتصاد إِجمالاً. أما العوامل التقليدية للإِنتاج عند عالم الاقتصاد ـ من أرض وعمالة ورأس مال ـ التي لن تختفي من الوجود بل ستصبح من الأمور الثانوية وسيكون الحصول عليها سهلاً وميسور إِن توفّرت المعرفة التخصصية. ولكن المعرفة التخصصية، في نفس الوقت، لا تنتج شيئاً من تلقاء نفسها ما لم تندمج وتتكامل في مهمة: فغاية المؤسَّسة ووظيفتها سواء كانت تلك المؤسَّسة تجارية أَو غيرها هي دمج المعارف التخصصية في مهمة مشتركة .

ولئن ٱتخذَ التاريخ دليلاً فلن يكتمل هذا التحوّل حتى حلول سنة 2010 أَو 2020. لذلك كانت محاولة التنبؤ من خلال كل جزئية عن العالَم الصاعد علىٰ مسرح الوجود هي محاولة جزافية. وفي اعتقادي أننا قادرون علىٰ إِماطة اللثام عما سوف

يثار من أسئلة جديدة وتحديد أين سيكون موقع القضايا الكبيرة وفق أقوى درجات الاحتمال.

سبق أن علمنا علىٰ وجه التخصيص بما يعترض مجتمع المؤسَّسات من توترات ومشاكل مركزية: كالتوتر الذي أحدثته حاجة المجتمع إلىٰ الاستقرار وحاجة المؤسَّسة المناقضة لها من عدم الاستقرار، والعلاقة بين الفرد والمؤسَّسة ومسؤوليات كل واحد منهما حيال الآخر، والتوتر القائم بين حاجة المؤسَّسة إلىٰ الاستقلال الذاتي وحصة المجتمع من الصالح العام، والطلب المتنامي علىٰ المؤسَّسات ذات المسؤولية الاجتماعية، والتوتر بين الاختصاصيين من أصحاب الخبرات التخصصية وأدائهم كفريق واحد. هذه الأمور مجتمعةً سوف تكون هموماً مركزية ولا سيما في العالَم المتطور خلال السنوات المقبلة، ولن يأتي حلها بمجرد بيان رسمي أَو من خلال فلسفة أَو تشريعات، بل إنه يقبع حيث تولد هذه القضايا في المؤسَّسة الفردية وفي مكتب المدير.

المجتمع والجماعة والأسرة هي مؤسَّسات محافظة تنزع إلىٰ الاستقرار ولا تدخر وسعاً لدرء التغيير أَو للتخفيف من سرعته علىٰ الأقل. إلاَّ أن المؤسَّسة الحديثة فديدنها التغيير وتقويض الاستقرار. وإن نشأة هذه المؤسَّسة هي ضرورة من أجل الابتكار، والابتكار كما وصفه عالِم الاقتصاد الكبير الأسترالي ـ الأميركي جوزيف شامبيتر (Schampeter) هو «عملية

هدم خلاَّقة» وليس من بد من إِقامة هذه المؤسَّسة ليتسنى التخلي منهجياً عن كل ما هو مستقر واعتيادي ومريح، ويستوي في هذا المنتج أَو الخدمة أَو عملية التصنيع وسواء كانت عبارة عن مجموعة من المهارات أَو علاقات إِنسانية واجتماعية أَو كانت المؤسَّسة بذاتها. وبعبارة مختصرة إِن غاية وجود هذه المؤسَّسة هي الإِبقاء علىٰ التغيير مستمراً. فوظيفة المؤسَّسة تفعيل المعرفة وجعلها تعمل وتؤثِّر في الوسائل والمنتجات وعمليات الصنع، وفي تصميم العمل وفي المعرفة نفسها، وإِن المعرفة بطبيعتها سريعة التغيّر حتى لتكاد يقينيّات اليوم تبدو سخافات الغد.

أما المهارات فقليلاً ما تتغيّر، وإِن تغيّرت فببطء. فلو أن نحّاتاً من عصر الإِغريق القدماء بُعث حياً اليوم وذُهب به ليعمل في فناء منزل حجري سوف يجد تغييراً ذا معنى إِلاَّ في التصميم الذي يطلب إِليه نحته علىٰ شواهد القبور. ثم إِنه سوف يستخدم نفس الأدوات غير أنها محشوة ببطاريات كهربائية في قبضتها. وكذلك الحرفي منذ العصور التاريخية الماضية الذي تعلّم حرفته بعد تدريب دام خمس أَو سبع سنين قد تعلم كل ما سيحتاج إِلىٰ استخدامه طيلة مدة حياته حين كان في سن الثامنة عشرة أَو التاسعة عشرة. وعلىٰ كل حال يمكننا في مجتمع المؤسَّسات أن نفترض مطمئنين أن أي شخص علىٰ جانب من المعرفة لا بد له من اكتساب معرفة جديدة كل أَربع أَو خمس سنوات، وإِلاَّ أمسى مهجوراً مهملاً. ولهذه الناحية أهمية مضاعفة لأن

التغييرات التي تؤثِّر علىٰ مجموعة المعارف تأثيراً عميقاً لا تخرج عادة عن مضمارها. فبعد أن استخدم غوتنبرغ أول أحرف غير ثابتة في الطباعة بقيت حرفة الطباعة زهاء / 400/ سنة مستقرَّة لم يطرأ عليها عملياً أي تغيير إلىٰ أن ظهرت الآلة البخارية. كذلك لم يكن مصدر التحدي الأعظم للسكة الحديد من التغييرات الطارئة عليها، بل جاء من السيارة والشاحنة ومن الطائرة. أما الصناعة الدوائية فقد خضعت لتغيير عميق الأثر في عصرنا الحاضر متأثِّرة بالمعارف التي انبثقت من علم الوراثة وعلم الأحياء المجهرية.

وهي فروع للمعرفة لم يسمع بها سوى قلّة قليلة من المتخصصين في علم الأحياء منذ (40) سنة مضت، فالعلم أَو التكنولوجيا، علىٰ أي حال، وحدهما ينشئان معرفة جديدة ويصيّران القديم من المعرفة نسياً منسياً. ولكن الإِبداع الاجتماعي لا يقل أهمية، إن لم يكن في أغلب الأحيان أعظم أهمية من الإِبداع العلمي. لم يكن الكومبيوتر ولا أي تغيير آخر في حقل التكنولوجيا سبب الأزمة الراهنة المنتشرة علىٰ نطاق عالمي في أكثر مؤسَّسات القرن التاسع عشر غروراً: المصرف التجاري ـ والذي فجّر هذه الأزمة كان اكتشاف جاء من جهة غير مصرفية: ذلك الصك المالي أَو المستند التجاري القديم والغامض حتى وقتنا الحاضر الذي يستخدم لتمويل الشركات. وقد حرمت المصارف من العمل الذي ظل حكراً لها طيلة

(200) سنة والذي عاد عليها بمعظم دخلها: القرض التجاري. ولعل أبرز هذه التغييرات كافة كان ذلك الإبداع الهادف ـ وهو إبداع فني واجتماعي في آن واحد ـ وقد أصبح في غضون الأربعين سنة الماضية فرعاً من فروع المعرفة منظماً يمكن تعليمه وتعلّمه.

وهذا التغيير السريع المعلوماتي لم يقتصر علىٰ الأعمال التجارية فحسب، كما يعتقد الكثير حتى الآن. فمنذ الحرب العالَمية الثانية قبل خمسين سنة لم تشهد أية مؤسَّسة تغييراً أعظم من التغير الذي شهدته المؤسَّسة العسكرية الأَمريكية. لم يكن التغيير في الزي العسكري ولا في أسماء الرتب العسكرية التي ظلت كما هي. ولكن التغيير التام والمفاجئ كان في حقل الأسلحة حسبما أظهرت حرب الخليج سنة 1991 إذ خضعت المبادئ والمفاهيم العسكرية لتغيير شديد كما طال التغيير البُنى التنظيمية للخدمات المسلَّحة والقيادة والعلاقات والمسؤوليات.

وبوسعنا التنبؤ مطمئنين أنه في غضون الخمسين سنة القادمة سوف يصل مد التغيير إلىٰ المدارس والجامعات وسوف يكون أعظم عنفاً مما حدث لهذه المؤسسات منذ أن أخذت شكلها الحالي قبل أكثر من (300) سنة حين أعادت تكوين نفسها حول الكتاب المطبوع. علىٰ أن بعض هذا التغيير سوف تفرضه التكنولوجيا الحديثة كالكومبيوتر والفيديو والبث التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية، وبعضها الآخر ستفرضه

مستلزمات المجتمع القائم علىٰ المعلومات حين تغدو عملية التعلّم المنظّم مستمرة مدى حياة العاملين العلميين، وكذلك سيكون للنظرية الجديدة عن كيفية التعلّم دور في فرض بعض هذا التغيير.

وبالنسبة للمديرين تفرض ديناميكية المعرفة قاعدة واضحة تقضي بأن تنشئ كل مؤسَّسة إدارة للتغيير في صميم تكوينها، بمعنى أن تستعد كل مؤسَّسة ـ من جهة ـ للتخلي قريباً عما تفعله الآن والمطلوب من المديرين أن يستفسروا كل بضع سنين عن كل عملية تصنيعية ومنتج وإجراء وسياسة، كأن يسألوا: «لو أننا لم نقم بهذا العمل من قبل، فهل كنا سنقدم عليه الآن بعد أن علمنا ما علمنا عنه الآن؟» فإذا كان الرد سلبياً يجب عندئذ إتباعه بسؤال آخر: «إذن ماذا نحن فاعلون الآن؟» فلا بد للمؤسَّسة من أن تفعل شيئاً ولا ينبغي لها أن تقول، «النقم بدراسة أُخرىٰ للموضوع». والواجب أن تنزع المؤسَّسة باستمرار إلىٰ وضع خطة للتخلي لا أن تحاول إطالة مدة بقاء المنتج أو السياسة أو الممارسة مهما كانت ناجحة. وهذا الذي واجهته بكل شجاعة أكبر المؤسسات اليابانية حتى الآن.

ومن جهة أُخرىٰ، كل مؤسَّسة مطالبة بأن تكرّس نفسها لتكوين شيء جديد وعلىٰ كل إدارة بالتحديد أن تعتمد علىٰ ثلاث ممارسات منهجية، أولها أن تواصل تطوير كل ما تفعله المؤسَّسة، وهذه العملية يسميها اليابانيون «كايزن» Kaizen

ويمارس هذه العملية كل فنان عبر التاريخ لأنها عملية تطوير ذاتي منظمة ومستمرّة. فاليابانيون وحدهم جسَّدوا هذه العملية في حياتهم اليومية وفي عمل مؤسَّساتهم التجارية (باستثناء جامعاتهم الفريدة في مقاومتها للتغيير). تهدف عملية «الكايزن» هذه إِلىٰ تحسين منتج أَو خدمة علىٰ نحو يجعل المنتج أَو الخدمة تبدو مختلفة حق الاختلاف في خلال سنتين أَو ثلاث سنوات.

أما الممارسة الثانية، هي أن تتعلم كل مؤسَّسة كيف تستثمر معرفتها كأن تطور الجيل التالي من التطبيقات العلمية انطلاقاً مما حقَّقته من نجاح. ومرة أُخرىٰ تبرز المؤسَّسات اليابانية في هذا الميدان حيث بذلت حتى الآن كل ما في إِمكانياتها كما يتجلَّى ذلك في النجاح الذي أحرزه منتجو الأجهزة الإِلكترونية الاستهلاكية بتطوير منتجات متعاقبة الواحد إِثر الآخر مبنية علىٰ أساس نفس الابتكار الأَمريكي لآلة التسجيل.

وأخيراً علىٰ كل مؤسَّسة أن تتعلم الابتكار كعملية منهجية، وبعد ذلك ترجع إِلىٰ التخلي عن الابتكار لتبدأ غيره وهكذا. وبغير هذا الأسلوب سرعان ما تجد المؤسَّسة المعلوماتية نفسها مهجورة مهملة وقد فقدت قدرتها علىٰ الأداء وقابليتها لاجتذاب العناصر الماهرة والعليمة والاحتفاظ بهم طالما أن أداءها يعتمد علىٰ مثل هذه العناصر.

ثم إن الحاجة إلىٰ إنشاء التغيير تستلزم قدراً عالياً من اللامركزية، لأن المؤسَّسة لا بد لها من أن تبني ذاتها علىٰ نحو يمكنها من صنع القرارات علىٰ وجه السرعة، ولتكون تلك القرارات قريبة من التنفيذ ومن السوق والتقنية ومن جميع التغييرات العديدة في المجتمع وفي البيئة والوقائع الديموغرافية والمعرفة التي تتيح فرصاً للابتكار لترى وتستثمر.

ومعنى هذا كله أن علىٰ مؤسَّسات المجتمع بعد الرأسمالية أن تمارس دور قلب وزعزعة ركود الجماعة، كما يجب عليها تغيير الطلب علىٰ المهارات والمعارف: فكلما أسرعت جامعة فنية في تعليم الفيزياء كلما ظهرت حاجة المؤسَّسات إلىٰ اختصاصيين في علم الوراثة. وما أن يبرع موظفو مصرف ما في عملية تحليل الاعتماد تنشأ الحاجة لأن يكونوا مستشارين في شؤون الاستثمار. وأيضاً يجب إطلاق يد شركات الأَعمال لأن تغلق المصانع حينما تتحول إلىٰ موئل للجماعات المحلية من أجل التوظيف، أَو تستبدل أولئك الكهول من صانعي النماذج (الموديلات) الذين أمضوا سني حياتهم يتعلمون حرفتهم مع شباب بارعين يعرفون النموذج التمثيلي للكومبيوتر.

ينبغي أن تكون للمستشفى القدرة علىٰ نقل ولادة الأطفال إلىٰ مركز للتوليد مستقل عندما تتغيَّر المعرفة والتقنية الأساسية لفن القبالة. كما يفترض فينا القدرة علىٰ إقفال مستشفى بكاملها يقل عدد الأسرّة فيها عن / 200/ سرير حين تهب رياح التغيير

علىٰ المعرفة والتقنية والممارسة الطبّيّة فتجعل منها مستشفى غير اقتصادية وعاجزة عن تقديم رعاية ممتازة. ولكي تستطيع مستشفى أَو مدرسة أَو أية مؤسَّسة اجتماعية أُخرىٰ أن تؤدي وظيفتها الاجتماعية ينبغي أن تكون هناك قدرة علىٰ إغلاقها دون نظرٍ إلىٰ تأصّل جذورها في المجتمع أَو إلىٰ مكانتها الشعبية فيه إذا أحدثت التغييرات الديموغرافية والتقنية أَو المعلوماتية شروطاً للأداء جديدة. وواضح أن كل تغيير كهذا سوف ينتهي إلىٰ قلب المجتمع وتشويشه ويجرّده من الاستمرارية. فكل تغيير «ظالم» ينسف الاستقرار.

ثمة عامل آخر مماثل يمزّق حياة المؤسَّسات: ذلك أن المؤسَّسة الحديثة يجب أن تكون «في» المجتمع وليس «له»، فأعضاء مؤسَّسة ما يعيشون في بقعة معينة ويتكلمون لغتها ويرسلون أطفالهم إلىٰ مدارسها ويمارسون فيها حقّهم الانتخابي ويدفعون الضرائب كما فيها يشعرون بالراحة، إلاَّ أنه لا يمكن للمؤسَّسة أن تحجب ذاتها في المجتمع ولا أن تخضع لغاياته، بل يفترض أن تسمو ثقافتها فوق المجتمع.

إن طبيعة المهمّة وليس المجتمع حيث تؤدّى المهمَّة، هي التي تحدِّد ثقافة المؤسَّسة. فموظف الخدمة المدنية الأَمريكي ـ رغم معارضته الشديدة للشيوعية ـ يفهم فوراً ما يخبره به زميله الصيني عن المؤامرات البيروقراطية في بيجين، ولكنه يقف محتاراً في بلده واشنطن إذا جلس في مناقشة حول الدعاية

للترويج تتعلَّق بالأسبوع التالي بين مديري سلسلة متاجر البقالة المحلية.

وحتى تقوم المؤسَّسة بمهمتها لا بد من أن يكون تنظيمها وإدارتها وفق نفس الطريقة التي تنظم وتدار بها مثيلاتها من المؤسَّسات. فمثلاً، نسمع كثيراً عن التباينات في إدارة الشركات اليابانية والأمريكية، ومع ذلك تعمل شركة يابانية كبيرة تماماً كما تعمل شركة أمريكية كبيرة، والشركتان كلاهما تعملان أيضاً تماماً كما تعمل شركة ألمانية أو بريطانية. فلن يشك أحد بكونه موجوداً في مستشفى كائنةً أينما تكون. وهذا ينطبق تماماً على المدارس والجامعات والاتحادات المهنية ومخابر البحوث أو المتاحف ودور الأوبرا وعلى المراصد الفلكية والمزارع الكبيرة.

يضاف إلى هذا أن لكل مؤسَّسة نهج للقيمة تحدِّده مهمتها، فالرعاية الصحِّيَّة هي المصلحة النهائية لكل مستشفى في أي مكان في العالَم والتعليم هو غاية كل مدرسة في العالَم وكذلك الإنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات هو المصلحة النهائية لكل مؤسَّسة أعمال في العالَم. ولكي تقوم المؤسَّسة بالأداء على أعلى مستوى قياسي يجب أن يعتقد أعضاؤها بأن ما تقوم به مؤسَّستهم إنما هو مجرد مساهمة تجاه المجتمع والجماعة يعتمد عليها الآخرون كافة.

لذلك يجب أن تسمو المؤسَّسة في ثقافتها على المجتمع

دائماً، ولو أن تصادماً وقع بين ثقافة مؤسَّسة وقِيَم المجتمع كان لزاماً أن تسود المؤسَّسة، وإلاَّ فلن تؤدي دورها ومساهمتها الاجتماعية. ومن الأمثال السائرة بين الناس قولهم «إن المعرفة لا تقف في وجهها حدود». وقد كان ثَمّ صراع بين مجتمع البلدة والمؤسَّسة الجامعية فيها يرجع إلىٰ أول جامعة وجدت قبل ما يزيد علىٰ (750) سنة. غير أن هذا الصراع هو صراع بين الاستقلال الذاتي الذي تنشده المؤسَّسة ومصالح المجتمع صراع متأصِّل في مجتمع المؤسَّسات.

وتُعتبر قضية المسؤولية الاجتماعية قضية أصيلة أيضاً في مجتمع المؤسَّسات. فالمؤسَّسة الحديثة تتمتّع ـ ولا بدّ لها من ذلك ـ بقوَّة أو صلاحية اجتماعية تحتاج إليها من أجل صنع القرارات الخاصة بالأشخاص: فمثلاً من يجب أن يعيّن، ومن يجب أن يُفصل ومن يجب أن يرقّى. إنها صلاحية ضرورية لوضع قواعد وأنظمة بغية الوصول إلىٰ نتائج: ومنها علىٰ سبيل المثال: تخصيص الأعمال والمهمات وتحديد ساعات العمل، كما تحتاج المؤسَّسة إلىٰ الصلاحية التي تمكّنها من اتخاذ قرار حول المصانع التي يجب إنشاؤها وأين وتلك التي يجب إغلاقها وكذلك تتخذ قراراتها بشأن تحديد الأسعار وغير ذلك.

والحقيقة هي أن المؤسَّسات غير التجارية تتمتّع بصلاحيات اجتماعية أعظم مما تنعم به أية مشاريع تجارية أُخرىٰ. فالنذر اليسير من المؤسَّسات عبر التاريخ قد حصل علىٰ

الصلاحية التي تتمتع بها الجامعة في الوقت الحاضر. فإن رفض قبول طالب في الجامعة، مثلاً، أو حجب شهادة الدبلوم عنه يعادل حرمانه من اتخاذ مهنة دائمة لحياته ويجرده من الفرص.

ومثل ذلك إذا رفضت مستشفى أمريكية إلحاق طبيب فيها فإنّها بهذه الصلاحية تكون قد حرمته من ممارسة مهنة الطب. أما الاتحاد المهني فإنه يمارس نفوذاً اجتماعياً جباراً عندما تصير الأمور إلىٰ الاستخدام في المؤسَّسات المغلقة ـ حيث يقتصر الاستخدام فيها علىٰ أعضاء الاتحاد.

من الممكن كبح صلاحية المؤسَّسة عبر النفوذ السياسي ويمكن إخضاعها لمبدأ المحاكمة المشروعة والرجوع إلىٰ القضاء علىٰ أن يمارس ذلك من قِبل مؤسَّسات فردية بدلاً من السلطات السياسية، ولهذا السبب يكثر الكلام عن المسؤوليات الاجتماعية للمؤسَّسات في مجتمع ما بعد الرأسمالية.

إن المقولة بأن للأَعمال التجارية مسؤولية واحدة وهي الأداء الاقتصادي فحسب ما هي إلاّ مراء لا طائل تحته، كما يقول ميلتون فريدمان الاقتصادي الأَمريكي الحائز علىٰ جائزة نوبل للسلام. لا شك أن الأداء الاقتصادي هو المسؤولية الأولى للأَعمال التجارية، لأن الأَعمال إذا لم تحقّق ربحاً يكافئ علىٰ الأقل كلفة رأس المال هي أَعمال عاجزة تعرّض موارد المجتمع للهدر. فالأداء الاقتصادي إنما هو قاعدة لا يمكن

للأَعمال بدونها أن تنهض بأية مسؤولية ولا تصلح لاستخدام العمالة ولن تكون جديرة بالمواطنة أَو المجاورة. علىٰ أن الأداء الاقتصادي ليس هو المسؤولية الوحيدة للأَعمال أكثر من كون الأداء التربوي المسؤولية الوحيدة للمدرسة أو كون الرعاية الصحيَّة هو مسؤولية المستشفى الوحيدة.

وإذا لم تنضبط هذه القوة بالمسؤولية تنقلب إلىٰ استبداد وتهبط القوة إذا لم تقترن بالمسؤولية إلىٰ حالة من عدم الأداء، وليس للمؤسَّسات وظيفة إلاَّ الأداء. وهكذا فإن الحاجة إلىٰ مؤسَّسات ذات مسؤولية اجتماعية سوف تتسع ولا تنتفي.

ولعل من حسن الحظ أن نعرف ـ ولو بشكل تقريبي وجيز ـ كيف نحل موضوع المسؤولية الاجتماعية. فكل مؤسَّسة تحمل مسؤولية كاملة عن الأَثر الذي تتركه علىٰ العمالة والبيئة والزبائن وكل ما يتصل بها من قريب أَو بعيد. وتلك هي مسؤوليتها الاجتماعية. كذلك نحن نعرف أن المجتمع يتطلع أكثر فأكثر إلىٰ المؤسَّسات الكبرى ـ سواء منها ما كان يتوخى الربح أَو النفع العام ـ من أجل معالجة المشاكل الاجتماعية الكبيرة، والأجدر بنا في هذا الصدد التزام الحذر لأن النوايا الطيبة ليست دائماً مسؤولة اجتماعياً. كما ليست المؤسَّسة مسؤولة عن قبول ـ ناهيك عن متابعة ـ التبعات التي تشل قدرتها علىٰ أداء مهمتها ورسالتها الأساسية أَو أن تعمل في مجال لا تطيقه.

لقد أصبحت المؤسَّسة اصطلاحاً متداولاً يومياً حتى أن أداء معظم المهمات الاجتماعية، إن لم تكن جميعها، في أي بلد متطور يتم ضمن أو من خلال المؤسَّسات. ولم يبدأ الكلام عن المؤسَّسات في الولايات المتحدة أو في أي مكان آخر إلاَّ بعد الحرب العالَمية الثانية ـ حتى أن هذا المصطلح لم يرد بمعناه الحالي في قاموس أوكسفورد الوجيز إلاَّ في طبعة سنة 1950. إن ظهور الإدارة منذ الحرب العالَمية الثانية ـ ذلك ما أسميته «بالثورة الإدارية» هو الذي مكّننا من رؤية المؤسَّسة ككيان فريد متميّز عن باقي مؤسَّسات المجتمع.

وتتميز المؤسَّسات عن «الجماعة» أَو «المجتمع» أَو عن «الأسرة» بما لها من معنى واختصاص في تصميمها. أما الجماعة والمجتمع فيحدِّدهما الروابط التي تربط بين أعضاء كل منهما من لغة وتاريخ أَو ثقافة أَو صقعٍ في حين تحدِّد المؤسَّسة بمهمتها. فلن تجد فرقة سيمفونية تعمل علىٰ شفاء مريض، بل تعزف الموسيقى فحسب. فعلاج المريض شأن المستشفى وليس عزف ألحان بيتهوفن. ولن تكون المؤسَّسة فعَّالة إلاَّ إذا ركَّزت علىٰ مهمَّة واحدة، لأن التنويع يهدم قدرة المؤسَّسة علىٰ الأداء سواء كانت تجارية أَو اتحاداً مهنياً أَو مدرسة أَو مستشفى أَو خدمة اجتماعية أَو بيتاً للعبادة. تتعدّد الأبعاد في الجماعة والمجتمع لأنهما البيئة والوسط، بينما المؤسَّسة ليست سوى وسيلة أَو أداة وكلما كانت هذه الأداة تخصُّصية كلما كانت أقدر

علىٰ أداء مهمتها المحدّدة. وبما أن قوام المؤسَّسة مؤلَّف من مجموعة من الاختصاصيين ولكل منهم خبرته المحدّدة فمن الضروري أن تكون مهمة المؤسَّسة في غاية الوضوح والشفافية ويسودها رأي موحد، وإلاَّ عمّت الفوضى والاضطراب جميع أعضاءها، كما يجب علىٰ الأعضاء تتبع اختصاصاتهم وليس تطبيقها علىٰ المهمة المشتركة، وكل واحد منهم يحدِّد «نتائج» وفق لغة اختصاصه ويفرض قِيَمه علىٰ المؤسَّسة.

فقط المهمة المشتركة والمركزة هي التي تجعل المؤسَّسة متماسكة ومنتِجة فإذا سقطت المهمة فسرعان ما تفقد المؤسَّسة مصداقيتها وقدرتها علىٰ اجتذاب الأَشخاص الذين تحتاج إلىٰ أدائهم.

قد يغيب بسهولة عن بال المديرين أن الانضمام إلىٰ مؤسَّسة هو دائماً قضية طوعية، وقد يكون مجال الخيار ضيقاً في الواقع. وحتى في الحالات التي تكون فيها العلاقة العضوية أمراً إلزامياً تقريباً ـ كما كان الشأن في الكنيسة الكاثوليكية في سائر دول أوروبة خلال قرون طويلة، اللَّهم باستثناء قلة من اليهود والغجر ـ فإن إثبات حكاية الخيار الحر هذا يكون دائماً بحذر: فالعرّاب يتعهد تقبّل الطفل حين تعميده العضوية في الكنيسة قبولاً طوعياً.

كذلك قد يكون من العسير التخلّي عن منظمة كالمافيا،

مثلاً أَو كشركة يابانية كبيرة أَو العضوية في جمعية الرهبان اليسوعيين، ولكن كلما كانت المؤسَّسة قائمة علىٰ عمالة معلوماتية أكثر كلما كان تركها والتحوّل إِلىٰ غيرها أسهل، لذا تُعتبر المؤسَّسة دائماً في تنافس علىٰ أهم الموارد: الأَشخاص ذوي الكفاءات والخبرة.

تتناقل جميع المؤسَّسات الآن مقولة روتينية، ألا وهي: «إِن الناس هم من أهم أصول مؤسَّستنا». ولكن الذين يفعلون ما يقولون هم قلّة، بغض الطرف عن أولئك الذين يعتقدون بها. فما يزال الكثير يعتقد ـ وربما من غير وعي ـ بما كان يعتقد به أرباب العمل في القرن التاسع عشر: «إِن حاجة الناس لنا أشد من حاجتنا إِليهم». والحقيقة هي أن علىٰ المؤسَّسات واجباً بأن تحرص علىٰ تسويق العضوية فيها حرصها علىٰ تسويق منتجات والخدمات أَو ربما أشد حرصاً. فلا يجب عليها جذب الناس والاحتفاظ بهم فحسب بل والاعتراف بهم ومكافأتهم وحفزهم وخدمتهم حتى ترضيهم.

إِن العلاقة بين العمالة الخبيرة ومؤسَّساتها هي ظاهرة فريدة في حداثتها، ولا نجد التسمية المناسبة لها. فالعامل حسب تعريفه، هو شخص يتقاضى أجراً في مقابل عمل يؤديه، ولكن أكبر مجموعة فريدة من «العاملين» في الولايات المتحدة تتألّف من الملايين من الرجال والنساء يعملون دون أجر ساعات عديدة في الأسبوع في مؤسَّسات ذات النفع العام التي لا تتوخّى

الفائدة. إنهم بكل وضوح من كبار العاملين كما ينظرون هم إلىٰ أنفسهم ولكنهم يعملون دون مقابل. ومثل ذلك أيضاً الكثير ممن يعملون بصفة عمال وهم ليسوا عمالاً بالمعنى القانوني للكلمة لأنهم لا يعملون لصالح شخص آخر. وكنا نسمي أمثال هؤلاء الأَشخاص منذ خمسين أَو ستين سنة خلت (وكان الكثير منهم من المهنيين المثقفين) بأنهم «مستقلون»، أما اليوم فإننا نقول عنهم «أصحاب مهن حرّة».

فمثل هذه التباينات ـ التي توجد في كل لغة تقريباً ـ تلفت انتباهنا إلىٰ أن الوقائع الجديدة دائماً تتطلَّب عبارات جديدة. ولكن وريثما تولد تلك العبارة، فإن أفضل تعريف للعاملين في المجتمع بعد الرأسمالية هو: هم أناس تتوقف قدرتهم لتقديم مساهمة ما علىٰ إمكانية وصولهم إلىٰ مؤسَّسة.

وأما أولئك الذين يعملون في مهن ثانوية ووضيعة ـ كمستخدم مبيعات في سوبر ماركت أَو عاملة التنظيف في مستشفى أَو سائق سيارة لتوزيع السلع ـ فلا أهمية لنتائج هذا التعريف الجديد بالنسبة لهم. ولكن ولأجل جميع الأغراض العملية إن مركز «صاحب الأجر» أَو «العامل» في الأمس قد لا يختلف كثيراً عن مركز هؤلاء الذين هم حفدة له. وفي الحقيقة إن هذه إلاَّ واحدة من المشاكل الاجتماعية الهامّة التي تواجه المجتمع الحديث.

إن العلاقة بين المؤسَّسة والعمالة الخبيرة ـ التي يصل تعدادها إلىٰ ما لا يقل عن ثلث، وربما خمسي جميع العاملين ـ هي علاقة مختلفة جذرياً شأنها شأن العلاقة بين المؤسَّسة والمتطوعين، والعمل متاح لهم طالما كانت هناك مؤسَّسة، وهذا يعني أنهم عالة عليها، إلاً أنهم يمتلكون في نفس الوقت المعرفة التي هي «وسائل الإِنتاج»، وبهذا الاعتبار هم أحرار مستقلّون لهم قدرة فائقة علىٰ الحركة.

ما تزال العمالة الخبيرة بحاجة إِلىٰ أدوات الإِنتاج، وقد يكون استثمار رأس المال في الوسائل اللازمة للعمالة الخبيرة أعظم نفعاً من سابق استثماره في وسائل العمالة المصنّعة. (وإِن استثمار الاجتماعي، كالاستثمار في تثقيف العمالة الخبيرة يفوق مرات عديدة الاستثمار في تثقيف العمالة اليدوية). ولا يكون استثمار رأس المال هذا منتجاً إِلاً إِذا استخدم العامل الخبير معرفته وخبرته علىٰ هذا الاستثمار. كان مشغّلو الآلات في المصنع يعملون وفق ما يؤمرون والآلة تنفذ ما يجب أن تنفذ وبالكيفية اللازمة. كذلك قد يحتاج العامل الخبير إِلىٰ آلة، كأن تكون جهاز كومبيوتر أَو جهاز للتحليل فوق الصوتي أو تلسكوب، ولكن هذه الآلة لا تملي علىٰ العامل الخبير ما يجب أن يفعل. ولولا ما عنده من معرفة لما استطاعت الآلة أن تنتج.

يضاف إِلىٰ هذا، أن مشغلي الآلات كغيرهم من العمال عبر التاريخ يمكن توجيههم إِلىٰ ما يجب أن يعملوا وكيف

يعملون وخلال أية مدة زمنية. ولكن العاملين من ذوي المعرفة لا يمكن للإشراف عليهم أن يكون فعّالاً. وإذا لم تكن معرفتهم عن اختصاصهم تفوق معرفة أي شخص آخر في المؤسَّسة فما لهم من جدوى جوهرية. فقد يخبر مدير التسويق الباحث في أمور السوق عن حاجة الشركة إلىٰ معرفة تصميم منتج جديد وعن أي جزء من السوق يمكن أن يشغله. وعلىٰ الباحث في التسويق أن يعلم رئيس الشركة عن نوع البحث المطلوب وعن كيفية القيام به كما يقدم تفسيراً للنتائج. وفي عقد الثمانينيّات أثناء إعادة بناء الشركات الأَمريكية خسر الألوف، إن لم يكن مئات الألوف من العمال الخبراء وظائفهم وذلك إما لأن شركاتهم بيعت أَو اندمجت مع غيرها أَو صُفِّيت. إلاَّ أنهم وفي غضون شهور قلائل وجد أكثرهم وظائف جديدة حيث وضعوا معرفتهم موضع التطبيق. علىٰ أن الفترة الانتقالية كانت مريرة، إذ في حوالي نصف هذه الحالات ما كان راتب الوظيفة الجديدة يعادل راتب الوظيفة السابقة وأحياناً لم تكن بنفس المتعة. ولكن الفنيين والمهنيين والمديرين المسرحيين وجدوا أنفسهم يملكون المعرفة التي هي «رأس المال» بالنسبة إليهم، وهي وسائل الإنتاج. وفي الطرف الآخر كانت المؤسَّسة التي تمتلك أدوات الإنتاج، نشأت بينهما حاجة متبادلة وقامت علاقة جديدة ـ عبارة عن توتر آخر في المجتمع الحديث ـ نتج عنها عدم إمكانية الحصول علىٰ الولاء عبر دفتر الشيكات. وصار علىٰ المؤسَّسة

أن تكسب ولاء موظفيها ذوي الخبرة والمعرفة بأن تبرهن لهم أنها تفتح أمامهم فرصاً استثنائية كي يضعوا معرفتهم موضع التطبيق.

كنا من وقت قريب نتحدَّث عن «العامل»، وها نحن نتحدَّث أكثر فأكثر عن «الموارد البشرية»، ويذكرنا هذا التغيير أن الفرد ـ وخاصة العامل ذو المعرفة ـ هو الذي يقرِّر ما سوف يقدِّم للمؤسَّسة من إسهام ومقدار المردود الذي سيعود عليه من معرفته.

وبما أن المؤسَّسة الحديثة تتألَّف من اختصاصيين من ذوي المعرفة فهي مؤسَّسة أنداد وأقران وزملاء، إذ لا يقيّم سمو معرفة علىٰ معرفة أُخرىٰ إلاَّ بقدر ما تقدِّمه من مساهمة في المهمَّة المشتركة وليس بما تتصف به من سمو ذاتي أَو ضعةٍ. وعلىٰ هذا لا يمكن أن تكون المؤسَّسة الحديثة مؤسَّسة أسياد وأتباع، بل يجب أن تكون مؤسَّسة قائمة في بنيانها كفريق واحد.

هناك ثلاثة أنواع من الفرق: أحدها فريق يلعب جماعياً كفريق كرة المضرب الثنائي ـ ويكون مثل هذا الفريق قليل العدد ـ فيكيِّف كل فرد فيه نفسه وفق شخصية ومهارات ونقاط القوة والضعف في العضو أَو الأعضاء الآخرين. وثمة فريق كفريق كرة القدم الأوروبية يكون لكل لاعب مركز ثابت، ولكن

الفريق يتحرَّك معاً بكامله (عدا حارس المرمى) ويحافظ أفراده علىٰ مراكزهم الفردية بصورة متناسبة. وأخيراً، هناك فريق البيسبول الأَمريكي، أَو الأوركسترا حيث لجميع الأفراد مراكز ثابتة.

تستطيع المؤسَّسة وفي أي وقت محدَّد أن تلعب لعبة من نوع واحد فقط وتستخدم فريقاً من نوع واحد فقط ولأية مهمَّة محدَّدة، كما أنّها تقرِّر نوع اللعبة والفريق الذي سيلعب، ويعتبر هذا القرار الأهم في حياة المؤسَّسة. ولكن هنالك أشياء قليلة يصعب علىٰ المؤسَّسة أن تحوّله من فريق من نوع إِلىٰ فريق من نوع آخر.

كانت الصناعة الأَمريكية تستخدم تقليدياً أسلوب فريق البيسبول لإِنتاج نموذج أَو منتج جديد، فيُبتدأُ بالبحث وبعد أن يُتمّ مهمته يحيل الموضوع إِلىٰ قسم الهندسة الذي يحيله بعد إنجاز دوره إِلىٰ قسم التصنيع الذي ينهي مهمته ثم يحيله إِلىٰ قسم التسويق، وتتدخّل المحاسبة عادة خلال مرحلة التصنيع، أما الموظفون فكانوا عادة يتدخّلون فقط عند ظهور أزمة حقيقية.

أما اليابانيون فقد رأوا أن يعتمدوا تطوير منتجهم الجديد ضمن فريق لكرة القدم حيث كل وظيفة في هذا الفريق تنجز مهمتها الخاصة وهي تعمل بصورة مشتركة مع غيرها من الوظائف منذ البداية، فينتقلون بالعمل وفق نفس الطريقة التي

يستخدمها فريق كرة القدم. وقد احتاج اليابانيون زهاء (15) سنة حتى تعلّموا كيفية هذا الأداء. وما أن تمكّنوا من هذا المفهوم الجديد حتى تحقَّق لهم اختصار مدة التطوير إلىٰ ثلثيها. وكان إخراج نموذج (موديل) جديد لسيارة «تيوتا» و«نيسان» و«هوندا» قد احتاج إلىٰ مدة خمس سنوات، ولكنهم الآن ينجزون هذا العمل في (18) شهراً.

وبفضل هذا مقروناً بمراقبة الجودة صار لليابانيين اليد العليا في سوق السيارات في كلٍ من أميركا وأوروبة.

كانت بعض الشركات الصناعية الأَمريكية تعمل جاهدة لإعادة تنظيم عملها التطويري وفق النموذج الياباني فبدأت، علىٰ سبيل المثال، شركة فورد موتور العمل وفق هذا النهج في وقت مبكر من عقد الثمانينيّات، وبعد عشر سنوات في مطالع عقد التسعينيّات أحرزت هذه الشركة نجاحاً جيداً وإن لم يكن كافياً ليُلحقها باليابانيين. علىٰ أن تغيير الفريق ينطوي علىٰ أصعب عملية تعليمية يمكن تصورها: وهي التخلي عن الأفكار. كما يتطلب التخلي عن المهارات والعادات التي اكتسِبتْ بشق الأنفس طيلة مدة العمر وعن قِيَم الروح المهنية والحرفية العميقة الجذور، ولعل أصعب هذه التخليات كلها هو إسقاط علاقات إنسانية قديمة وعزيزة، أي التخلي عما يسميه جميع الناس «مجتمعنا» أو «أسرتنا».

ولكي تكون المؤسَّسة فاعلة يجب أن تُبنى علىٰ شكل

فريق. فعندما برزت أول المؤسَّسات الحديثة خلال السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر كانت المؤسَّسة العسكرية نموذجاً يمثلها، ويتجلّى ذلك في الجيش البروسي الذي يعتبر مؤسَّسة أعجوبة سنة 1870 يقابلها خط التجميع لدى شركة هنري فورد في سنة 1920. فكان كل فرد في جيش سنة 1870 يقوم بنفس العمل وكان عدد الأفراد الذين تتوافر لديهم أية معرفة صغيراً جداً، أما تركيب الجيش في ذلك الحين فكان يقوم نموذج «أصدر الأمر وراقب» وهو نفس النموذج الذي اتبعته مشاريع الأَعمال ومؤسَّسات أُخرىٰ كثيرة. ولكن الصورة الآن تختلف اختلافاً كبيراً مع حدوث تغيير سريع، فكلما تحوّلت المؤسَّسات أكثر فأكثر إلىٰ مؤسَّسات معلوماتية كلما صارت أقرب إلىٰ فريق كرة القدم أَو كرة المضرب، أي إلىٰ مؤسَّسات مسؤولة يتصرّف كل فرد فيها كصانع للقرار مسؤول. وبعبارة أُخرىٰ، يعتبر جميع أعضاء المؤسَّسة من هذا القبيل أنفسهم وكأنهم مديرون تنفيذيون.

وعلىٰ كل حال لا بد من إدارة المؤسَّسة، ويحتمل أن تكون إدارة روتينية متقطعة كما هو الشأن في مدرسة ريفية في الولايات المتحدة (رابطة الأولياء والمدرسين Parent-Teacher Association) أو تكون الإدارة عملاً مستمراً بوقت كامل لمجموعة من الناس كبيرة إلىٰ حدٍ ما كما هو الحال في المؤسَّسة العسكرية وفي مشروع الأَعمال والاتحاد المهني

والجامعة. أما وجود أَشخاص يصنعون القرارات فهو ضرورة لا بدّ منها وإلاَّ لن ينجز أي شيء، وكذلك لا بد من وجود أشخاص يتحمّلون المسؤولية عن مهمّة المؤسَّسة وروحها وأدائها ونتائج ذلك. وقد يكون هنالك قادة للجماعة والمجتمع والأسرة، ولكن المؤسَّسات وحدها عرفت «الإدارة».

ومع أن السلطة تعتبر كساءاً ضرورياً للإدارة، إلاَّ أن عملها في ظل المؤسَّسة الحديثة لا يقوم علىٰ إصدار الأمر بقدر ما هو إيحاء به. ليس في تاريخ الإنسانية سابقة لمجتمع المؤسَّسات ولا لقدرته علىٰ الإدارة. لأن كل واحدة من هذه المؤسَّسات التي يتكوّن منها المجتمع تُعتبر أداة رفيعة الاختصاص مصمَّمة من أجل أداء مهمَّة محدَّدة واحدة وكذلك لأن كل واحدة ترفع قواعدها علىٰ التنظيم ونشر المعرفة. وهذا المجتمع لم يُسبق في بنائه ولا في توتراته ومشاكله رغم أنها ليست خطيرة كلها. والحقيقة أننا نعرف كيفية حل بعضها كالمشاكل التي تنطوي علىٰ المسؤولية الاجتماعية، ولكننا في مواضع أُخرىٰ لا نعرف الجواب الصحيح وقد لا نعرف كيف نوجّه الأسئلة المناسبة. وعلىٰ سبيل المثال، هناك توتر بين حاجة الجماعة إلىٰ الاستمرار والاستقرار وحاجة المؤسَّسة إلىٰ الإبداع والتغيير، كما هنالك شرخ بين «طبقة المثقفين» و«طبقة المديرين» وثمة حاجة ملحّة لكليهما: وهي حاجة المجتمع إلىٰ استخلاص المعرفة وحاجة المؤسَّسة إلىٰ تطبيق المعرفة وجعلها منتِجة.

فالأولى تركِّز علىٰ الكلمات والأَفكار وتركِّز الثانية علىٰ الأَشخاص والعمل والأداء، كما هنالك تهديد موجَّه إلىٰ صميم أساس مجتمع المؤسَّسات ـ قاعدة المعرفة ـ يصدر عن التخصُّصات الكبيرة ومن التحوُّل من معرفة واحدة إلىٰ معارف متعدِّدة. غير أن أكبر وأَصعب تحدٍ هو الذي تفرضه تعدّدية المجتمع الجديدة.

فمنذ ما يربو علىٰ (600) سنة لم يكن ثمة مجتمع فيه من مراكز القوة أكثر مما في المجتمع الذي نعيش فيه. علىٰ أن التعددية كانت معروفة في العصور الوسطى وكان المجتمع يتألَّف من المئات من مراكز القوَّة المتناحرة والمستقلَّة: مثل السادة الإقطاعيون والفرسان والأسقفيات المعفاة والأديرة المستقلَّة والمُدن «الحرَّة». وكان يوجد في بعض الأَماكن، مثل التيرول النمساوي «فلاحون أَحرار» لا يدينون لأحد سوى الإمبراطور. كما كان يوجد نقابات حرفية مثل اتحادات التجار في العصور الوسطى ومصارف للتجار في فلورنسا وجباة المكوس والضرائب وتوجد «برلمانات» محلية ذات صلاحيات لفرض الضرائب وتشريعية كما كان لها جيوش جاهزة للأجرة (مرتزقة) وأشياء أُخرىٰ كثيرة جداً..

تميَّز تاريخ أوروبة الحديث ـ ومثله تاريخ اليابان ـ بأنَّه الحقبة حيث أُخضعت جميع مراكز القوة المنافسة لسلطة واحدة مركزية كانت تُعرف ابتداءً باسم «الأمير» ثم صارت تعرف باسم

«الدولة». وقد انتصرت الدولة المركزية الواحدة في أواسط القرن التاسع عشر في جميع البلدان المتقدِّمة عدا الولايات المتحدة التي ظلَّت تعددية عميقة في مؤسَّساتها الدينيَّة والثقافية. وكانت قضية إلغاء التعددية قضية «تتعاظم» طيلة ما يقارب (600) سنة. وما أن أضحى انتصار الدولة مؤكداً حتى برزت أول مؤسَّسة حديثة، هي مشروع الأَعمال الكبير. (وطبيعي أن يحدث هذا دائماً كلما يعلن عن «نهاية التاريخ»). ومنذ ذلك الحين أخذت المؤسَّسات الحديثة بالظهور تباعاً الواحدة تلو الأُخرىٰ. وبعد أن وُضعت المؤسَّسات القديمة في أوروبة تحت هيمنة الحكومات المركزية، ومنها علىٰ سبيل المثال الجامعة، عادت فاستقلَّت ذاتياً مرة أُخرىٰ. وما يثير السخرية أن تمثّل الشمولية الديكتاتورية، وخاصة الشيوعية، آخر محاولة يائسة في القرن العشرين لإنقاذ العقيدة القديمة التقدمية التي تشتمل علىٰ مركز قوة وحيد ومؤسَّسة واحدة بدلاً من تعددية المؤسَّسات المستقلَّة والمتنافسة.

وكما نعرف، لقد فشلت هذه المحاولة، ولكن فشل السلطة المركزية في ذاتها لا يفعل شيئاً من أجل معالجة القضايا التي تنتج عن المجتمع التعددي. ولبيان ذلك نضرب مثلاً بالتفكّر في قصة سمع بها أكثر الناس، أَو بعبارة أدقّ سمعوا بها علىٰ نحو مغلوط. كان تشارلز ي. ويلسون طيلة سني حياته شخصية هامة في الولايات المتحدة، أولاً كرئيس ومسؤول

تنفيذي رئيسي في شركة جنرال موتورز ـ حين كانت أكبر وأنجح شركة صانعة ـ ثم كوزير للدفاع في إدارة الرئيس أيزنهاور. وإذا كان ويلسون حقيق بالذكر علىٰ الإطلاق فإنه يُذكر الآن لشيء واحد لم يقله فعلاً وهو «ما يصلح لجنرال موتورز يصلح للولايات المتحدة». ولكنه قال سنة 1953 «ما يصلح للولايات المتحدة يصلح لجنرال موتورز». وظل ويلسون في ما بقي من سني حياته يحاول أن يصحّح تلك المقولة المقتبسة عنه خطأً ولكنه لم يجد من يصغي إليه، بل كان كل فرد يجادل مؤكداً بقوله «إذا لم يقل ويلسون هذه المقولة فلا شك أنه كان يعتقد بها ـ وله أن يعتقدها». وكم قيل، يجب علىٰ المسؤولين التنفيذيين في أية مؤسَّسة ـ سواء كانت مؤسَّسة أَعمال أَو جامعة أَو مستشفى أَو مؤسَّسة كشفية ـ أن يعتقدوا أن مهمّة وواجب المؤسَّسة هما أهم مهمَّة وواجب للمجتمع والأساس لكل شيء آخر. وبغير هذا الاعتقاد سرعان ما تفقد مؤسَّستهم ثقتها بنفسها وتفقد شعورها بالعزَّة والقدرة علىٰ الأداء.

إن التنوُّع الذي يميِّز المجتمع المتطور ويزوِّده بقوة كبيرة يصبح ممكناً فقط بسبب المؤسَّسات التخصُّصية الأحادية المهمة التي طورناها منذ حدوث الثورة الصناعية، وخاصة خلال الخمسين سنة الماضية. إلاَّ أن الخصوصية التي تجعل هذه المؤسَّسات قديرة علىٰ الأداء هي علىٰ وجه الدقَّة كون كل

مؤسَّسة منها مستقلَّة في ذاتها ومتخصِّصة تستلهم فقط من مهمتها ورؤيتها وحدها المحدودة ومن قِيَمها الخاصة الضيِّقة وليس من أي اعتبار للجماعة أَو للمجتمع.

ـ وبهذا نرجع إِلىٰ المشكلة القديمة لتعددية المجتمع التي لمّا تُحلُّ: ألا وهي، من الذي سوف يهتم بالصالح العام؟ ومن ذا الذي سوف يعرّف الصالح العام ويحدّده؟ ومن الذي يوازن بين أهداف وقِيَم مؤسَّسات المجتمع المتفرقة والمتنافسة فيما بينها غالباً؟ ومن الذي يصنع قرارات المبادلة وعلىٰ أي أساس تُبنى؟

لقد اختفت إقطاعية القرون الوسطى لتحل محلّها الدولة الموحدة الملكية لأن الإِقطاعية لم تتمكّن من الرد علىٰ هذه الأسئلة. ثم ها هي الدولة الموحّدة الملكية تخلي مكانها الآن للتعددية الجديدة ـ وهي تعددية وظائف أكثر منها قوة سياسية، ذلك لأنها عجزت عن تلبية حاجات المجتمع ولم تتمكن أيضاً من أداء مهام الجماعة الضرورية. وبالتحليل النهائي، تبين لنا أن هذا هو أهم درس يمكن أن نتعلّمه من فشل الاشتراكية وفشل الإِيمان بالدولة الشمولية والسلطة الكلية. ويبقى هناك تحدٍ يجابهنا حالياً وبخاصة في الديموقراطيات المتقدمة وفي السوق الحرَّة كالولايات المتحدة ـ وهو تعزيز الأداء الاقتصادي والتلاحم السياسي والاجتماعي في المؤسَّسات التعددية المستقلَّة المبنية علىٰ أساس من المعرفة.

10 الدروس التي تتعلّمها الأَعمال التجارية من مؤسَّسات النفع العام

بدأت المؤسَّسات ذات النفع العام، مثل فرقة المرشدات الكشفية والصليب الأَحمر بالتحوّل إِلىٰ قيادات إِدارية في أميركا كما أخذت تعمل في مجالَيْ الاستراتيجية ومجلس الإِدارة الفعَّال وتمارس ما تبشّر به غالبية الشركات الأَمريكية التي غدت فعلاً رائدة في أهم المجالات ـ حفز العمالة الخبيرة وإِنتاجيتها ـ فأخذت تطبِّق السياسات والممارسات التي لا بدّ للأَعمال التجارية من تعلّمها مستقبلاً.

قليل من الناس من يعلم أن قطاع النفع العام في أميركا هو أكبر مستخدِم للعمالة إِلىٰ حدٍ بعيد. فكل بالغٍ من اثنين ـ أي ما مجموعه + 80 مليون إِنسان ـ يعمل متطوّعاً ويكرّس خمس ساعات في الأسبوع للعمل لصالح مؤسَّسة واحدة أو عدد من مؤسَّسات النفع العام، أي ما يعادل (10) ملايين وظيفة بدوام كامل. فإِذا افترضنا تقاضي المتطوعين الحد الأدنى من

الأجور لبلغ ما يجب أن يدفع إليهم قرابة (150) مليون دولار أو (5٪) من الناتج القومي الإجمالي. يتغيّر العمل التطوعي بسرعة ومما لا شك فيه أن ما يفعله الكثير يتطلّب مهارة أو محاكمة عقلية أقل مثل الجباية من الجوار لصالح الصندوق الاجتماعي مرة في السنة بعد ظهر يوم السبت، أو مصاحبة المرشدات من الكشافة الصغيرات خلال بيع الحلوى من بيت إلىٰ بيت أو نقل المسنّين إلىٰ الأطباء. وقد أخذ المزيد والمزيد من المتطوعين يتحوّل إلىٰ موظفين دون أجر آخذين علىٰ عاتقهم المهام المهنية والإدارية في مؤسّساتهم.

ومن الطبيعي أن لا تعمل جميع مؤسّسات النفع العام علىٰ ما يرام. فالكثير من مستشفيات المجتمع والكنائس والكنس اليهودية من جميع المذاهب ـ ليبرالية ومحافظة وإنجليزية متطرّفة ـ تعاني من عسر شديد وما تزال تخسر أعضاءها باستمرار. وعموماً بقي قطاع النفع العام لا يتوسع طيلة السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية سواء من حيث المبالغ المالية التي يجمعها (معدّلةً في ضوء التضخّم النقدي) أو من حيث أعداد المتطوعين. إلاً أن إنتاجية قطاع النفع العام أخذت تنمو بصورة مدهشة في إطار عمل هذا القطاع وفي مجال إسهامه في المجتمع الأمريكي. ويُعتبر جيش الإنقاذ في فلوريدا مثلاً حياً علىٰ هذه المؤسّسة آخرين. كان يُعهَد إلىٰ هذا الجيش المحكومون في أول مدة سجنهم، وكان جلّهم من الفقراء السود

والشبان الإسبان ويقارب عددهم (25000) كل سنة. وقد أظهرت الإحصاءات أنه لو سيق هؤلاء الشباب والنساء إلىٰ السجن لتحوّل أكثرهم إلىٰ مجرمين محترفين. وقد تمكّن هذا الجيش من إعادة تأهيل (80٪) من أولئك المحكومين عبر تطبيق برنامج عمل صارم يشرف عليه المتطوعون إلىٰ حد كبير ولم تكن تكلفة هذا البرنامج أكثر من جزء مما كان سيكلف إبقاؤهم خلف القضبان.

هذا البرنامج وغيره كثيرون من المساعي ذات النفع العام ينطوي علىٰ ارتباط بالإدارة. رغم أن كلمة «إدارة» كانت قبل عشرين سنة بغيضة إلىٰ أولئك المعنيين بمؤسَّسات النفع العام إذ كانت تحمل هذه العبارة لوثة الحرص علىٰ الربح التجاري. أما مؤسَّسات النفع العام فكانت تحرص وهي فخورة علىٰ التنزّه من تلك الاعتبارات الهابطة. ولكنها بعد ذلك أدركت أن حاجتها إلىٰ الإدارة أعظم من حاجة المؤسَّسات التجارية إليها وذلك لافتقارها إلىٰ نظام تلك المؤسَّسات. فمؤسَّسات النفع العام ما تزال، بالطبع تكرّس نفسها «العمل الخير» علىٰ أنها تدرك أيضاً أن النوايا الطيبة ليست بديلاً عن التنظيم أو المؤسَّسة والقيادة ولا عن المسؤولية والأداء والنتائج لأن هذه الأمور تتطلّب إدارة والإدارة بدورها تبدأ بمهمَّة المؤسَّسة. وعموماً، إن الشعور بالمال غدا أعظم لدى مؤسَّسات النفع العام منه لدى مشاريع الأعمال. هي تتحدَّث عن المال وتهتم به معظم الوقت نظراً

لصعوبة جمعه وكون ما يتوفر لها منه أقل من حاجتها. غير أنها لا تبني استراتيجيتها علىٰ المال ولا تجعل منه لُبّ تخطيطها كما يفعل الكثير من المسؤولين التنفيذيين في الشركات. وقد صرَّح مرة واحدٌ من مشاهير التنفيذيين كان يترأس مجالس للإدارة في كلا النوعين: أَي في مشاريع الأعمال ومؤسَّسات النفع العام بأن قال: «تنطلق مشاريع الأعمال التي أعمل لها من التخطيط للعوائد المادية، في حين تبدأ مؤسَّسات النفع العام من أداء مهمتها». فالابتداء بالمهمَّة ومستلزماتها قد يكون الدرس الأول الذي يتعلمه مشروع الأَعمال التجارية من مؤسَّسات النفع العام الناجحة. فالمهمَّة هي التي تركّز علىٰ عمل المؤسَّسة وتحدِّد الاستراتيجيات اللازمة من أجل بلوغ الأهداف النهائية وتكوُّن مؤسَّسة منضبطة بنظام، وهي وحدها تستطيع دائماً أن تمنع حدوث أكثر الأمراض شيوعاً التي تفسد المؤسَّسات، وخاصة منها المؤسَّسات الكبيرة، وذلك هو مرض تبديد الموارد المحدودة في أمور تبدو «مفيدة» أَو «مربحة» بدلاً من تركيز هذه الموارد على عدد محدود جداً من الجهود المنتجة.

من المعروف أن أفضل مؤسَّسات النفع العام هي التي تكرِّس أكبر شطر من تفكيرها لتحديد مهمَّة المؤسَّسة، فهي تنأى عن المقولات الجارفة المفعمة بالنوايا الحسنة، وبدلاً من ذلك تركِّز علىٰ أهداف واضحة المضمون للعمل الذي يؤديه أعضاؤها من موظفين ومتطوعين معاً.

فالهدف الذي يسعى إليه جيش الإنقاذ على سبيل المثال هو تحويل أولئك الذين رفضهم المجتمع ـ من متعاطي الكحول والمجرمين والمنبوذين ـ إلى مواطنين. وكذلك مرشدات الكشافة اللواتي ينهضن إلى مساعدة الناشئات لاستعادة ثقتهن بأنفسهن واحترام أنفسهن واحترام الآخرين. وهذه منظّمة حماية الموارد الطبيعية تعمل على حفظ وحماية تنوع الحياة الحيوانية والنباتية في الطبيعة. وعلى هذا الغرار تبدأ مؤسَّسات النفع العام بالبيئة والجماعة والمجتمع ومن سيصبح «زبائن» ولكنها لا تبدأ كما تبدأ مشاريع الأعمال الأمريكية بالداخل أي لا تبدأ بالتنظيم أو بالمردود المالي.

لقد أضحت كنيسة «ويلوكريك الاجتماعية» في ساوث بارينغتون في إيلينوي خارج شيكاغو أكبر كنيسة في الأمة ـ فبلغ عدد رعاياها 13000 ـ ولما يمض على تأسيسها أكثر من (15) سنة. وقد اختار مؤسِّسها، بيل هايبلز وهو في عقده الثالث، الجماعة حيث سيقيم كنيسته بين ظهرانيها نظراً لقلّة من يتردَّد على الكنيسة منهم رغم نمو السكان بسرعة ووفرة الكنائس. كان يطوف على الناس من منزل إلى منزل ويسأل سؤاله: «لِمَ لا تأتون إلى الكنيسة؟» ثم بعد ذلك وضع تصميماً لكنيسة تلبي حاجات الرواد المحتملين: كأن يقيم القدّاس في أيام الأربعاء مساءً لأن الكثيرين من الآباء والأمهات العاملين والعاملات يفضلن قضاء أيام الآحاد مع أطفالهم. وكان هايبلز يصغي

باستمرار ويستجيب، وكانت الموعظة التي يدلي بها القس تسجل علىٰ أشرطة الكاسيت التي يحصل عليها رعية الكنيسة لدى مغادرتهم مبنى الكنيسة، ذلك لأنه قيل لكل منهم مراراً أنه يجب سماع الموعظة أثناء قيادة السيارة إِلىٰ العمل وإِلىٰ البيت حتى يتسنى بناء الرسالة في صميم حياة المرء. كما يقال له أن الموعظة ترشده دائماً إِلىٰ تغيير حياته. ولكنها لا تدلّه علىٰ كيفية التغيير. لذلك، تنتهي كل موعظة من مواعظ هايبلز بتوصيات عملية محدَّدة.

إِن المهمَّة إِذا كانت واضحة ومحددة جيداً تذكِّر دائماً بالحاجة إِلىٰ النظر إِلىٰ خارج المؤسَّسة وليس البحث عن «زبائن» فحسب، بل أيضاً البحث عن طُرق النجاح. إِن رضى المرء عن صلاح قضيته، ثم استبدال النوايا الطيبة بالنتائج، هو إِغراء موجود دائماً في مؤسَّسات النفع العام. لذلك فقد تعلّمت مؤسّسات النفع العام الناجحة والفاعلة كيف تحدِّد بوضوح التغييرات التي تقع خارج إِطار المؤسَّسة والتي تغطي «نتائج» وبالتالي كيف تركِّز عليها.

وفيما يلي تجارب وخبرة ما يُعرف باسم مستشفى السلسلة الكاثوليكية في الجنوب الغربي. فهي تظهر مدى فاعلية وضوح المهمة والتركيز علىٰ النتائج. فبالرغم من التخفيضات الكبيرة من أجور المعالجة الطبية والإِقامة في المستشفى خلال ثمان سنوات مضت فقد زادت موارد هذه السلسلة بنسبة (15٪ أمكن

بها تغطية النفقات) وفي الوقت نفسه كانت توسع خدماتها إِلىٰ مدى بعيد وترفع مستوى العناية بالمرضى والمعايير الطبية القياسية. وكان الفضل في هذا يرجع إِلىٰ تفهُّم الراهبة التي هي بمثابة المدير التنفيذي الرئيسي أنها هي ومن معها من موظفين هم في صميم عمل يهدف إِلىٰ تقديم العناية الصحيَّة (وخاصة للفقراء) وأنهم ليسوا بصدد إِدارة مستشفيات.

وبالنتيجة وعندما بدأت العناية الصحية تنتقل إِلىٰ خارج المستشفى لأسباب طبية أكثر منها اقتصادية منذ حوالي عشر سنوات، لقي هذا الاتجاه تشجيعاً من هذه السلسلة بدلاً من منازعته، فأوجدت مراكز جراحية جوَّالة ومراكز لإِعادة التأهيل ومخابر التصوير الشعاعي وشبكة من المخابر ومؤسَّسات العناية الصحية وغيرها.. ورفعت السلسلة شعاراً يقول: «حيث تكون مصلحة المريض فثَمَّ محلٌ للتشجيع وفي ذلك موضع وظيفتنا». وبعبارة توهم بالتناقض، لقد ملأت هذه السياسة مستشفيات السلسلة وكانت المنشآت المستقلّة رائجة وذات شعبية كبيرة لدرجة أنها أوجدت موجات مستمرة من المرضى المحوّلين إِليها. وطبيعي أن لا يختلف هذا كثيراً عن استراتيجية التسويق لدى الشركات اليابانية الناجحة رغم كون ذلك في الواقع مختلفاً جداً عن الطريقة التي يفكِّر ويعمل وفقها أكثر مشاريع الأَعمال الغربية. علىٰ أن الفارق الحقيقي هو في كون الراهبات الكاثوليكيات واليابانيون ينطلقون من المهمَّة المسندة إِليهم بدلاً

من البدء باستحقاقاتهم من مكافآت كما يبدؤون بما يجب أن يحقِّقوه خارج ذواتهم ـ في مكان السوق ـ حتى يصبحوا جديرين بالمكافأة.

وأخيراً، فإن وضوح معالم المهمة يشجّع الأفكار الإبداعية ويساعد على فهم دواعي تطبيقها مهما تكاثرت التحديات في وجه التقاليد. وأفضل مثال على هذا برنامج الكشافة ديزي (Daisy) الذي وضع للمرشدات الكشافات من أجل أطفال في سن الخامسة وذلك منذ بضع سنوات مضت. وطيلة (75) سنة كان سن الصف الأول ينظر إليه كحد أدنى من أجل الانخراط في فرقة الجرموزات الكشفية (Brownie) وكانت مجالس كشفية كثيرة ترغب في الإبقاء على هذا النحو. وعلى كل حال، كان ثمة آخرون نظروا بإمعان إلى الجوانب الديموغرافية ولاحظوا تعاظم أعداد النسوة العاملات تاركات أطفالاً صغاراً بين (7 و9) سنين من العمر في المنازل، كما نظروا إلى الأطفال وأدركوا ما يعتريهم من التعقيد يفوق ما كان لأسلافهم من الجيل السابق (والفضل يرجع إلى التلفزيون). أما اليوم وعدد كشافة ديزي (100,000) ينمو بقوة وسرعة وهذا من أنجح البرامج العديدة الخاصة بأطفال مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية والذي بدئ بها خلال المائة وعشرين سنة الماضية فهو برنامج نال حظاً أوفى من النجاح مما أصاب أياً من البرامج الحكومية الباهظة التكلفة.

وفضلاً عن هذا، يُعتبر هذا البرنامج هو البرنامج الوحيد

حتى الآن الذي رأى فرصة في تلك التغييرات الديموغرافية الهامّة وتعرّض الأطفال لمشاهدة التلفزيون ساعات طوال.

لدى كثير من مؤسَّسات النفع العام الآن مجالس إدارة عاملة، ذلك الذي ما يزال استثناءً لدى الأعمال التجارية. ولديها أيضاً ما هو أندر: إنه المسؤول التنفيذي الرئيسي الذي هو مسؤول أمام المجلس وينظر في أدائه من قبل لجنة إدارية كل سنة، وكذلك لديها ما هو أندر أيضاً: وهو المجلس الذي يخضع أداؤه للمراجعة سنوياً مقارناً بأهداف الأداء الحالية. إذن، إن استخدام المجلس الفعَّال هو ثاني مجال تتعلّمه الأعمال التجارية من مؤسَّسات النفع العام.

ما يزال سجلس الإدارة في رأي القانون الأمريكي هو الهيئة الإدارية للشركة. وتجمع آراء المؤلفين وعلماء الإدارة على أن المجالس القوية شيء جوهري وظلّوا يكتبون في هذا الباب ما ينوف على (20) سنة بدءاً من كتاب Myles Mace الرائد في هذا المضمار[1]. ومع هذا فقد أخذت إدارات أكبر شركاتنا تضوي بسبب دور وصلاحيات واستقلالية المدراء طيلة ما يربو على نصف قرن.

كان مجلس الإدارة آخر من أدرك أن الأمور تجري مجافيةً للصواب لدى فشل كل عمل تجاري فردي في شركة كبيرة خلال العقود القليلة الماضية. ولكي نقع على مجلس إدارة

فعَّال حقاً خير لنا أن نمعن النظر في مؤسَّسات النفع العام أكثر مما ننظر في شركاتنا العامّة.

فالفرق ينتج عن نواتج التاريخ إلىٰ حد ما. فكان مجلس الإدارة تقليدياً يدير أَو يحاول أن يدير عمل مؤسَّسات النفع العام، وسبب ذلك في الواقع نمو مؤسَّسات النفع العام وتعقيدها كثيراً لدرجة أنه لم يعد بالإِمكان إِدارتها من قبل أَشخاص خارجيين بدوام جزئي يجتمعون ثلاث ساعات كل شهر. حتى أن كثيراً منها اتجه نحو الإِدارة المهنية. ولعل منظَّمة الصليب الأحمر الأَمريكية هي أكبر وكالة غير حكومية في العالَم وأكثرها تعقيداً. فهي تحمل علىٰ عاتقها مسؤولية الإِغاثة من الكوارث علىٰ نطاق عالمي وهي تدير الألوف من بنوك الدم وبنوك العظام والجلود في المستشفيات كما تجري تدريبات علىٰ الإِسعافات القلبية والتنفّسية في سائر أنحاء الأمة وتقيم دورات تعليمية علىٰ الإِسعاف الأولي في الألوف من المدارس، ومع هذا لم يكن فيها مسؤول تنفيذي مأجور حتى سنة 1950 حين جاء أول مسؤول تنفيذي رئيسي مهني في عهد ريغان. ومهما صارت الإِدارة المهنية عامة وصار المسؤولون التنفيذيون المحترفون موجودين حالياً في معظم مؤسَّسات النفع العام وبخاصة الكبيرة منها فلا يمكن لمجالس الإِدارة عموماً أن تعجز بنفس الطريقة التي عجزت بها مجالس إِدارة كثير من الشركات التجارية. وبقطع النظر عن مدى ترحيب المسؤولين التنفيذيين

الرئيسيين في مؤسَّسات النفع العام بذلك ـ وقليل من هم الذين يرحبون ـ لا يمكن أن تتحوّل مجالس إدارة مؤسَّسات النفع العام إلىٰ إمّعات مُقلِّدة لها. لا شك أن المال هو أحد الأسباب، ولكن حملة الأسهم الرئيسيين من المدراء في الشركات العامة هم قلّة، في حين أن مديري مؤسَّسات النفع العام يميلون للارتباط شخصياً بموضوع المؤسَّسة، فالذين يشاركون في مجلس الكنيسة أَو في مجلس المدرسة قليلون إلاّ أن يكون اهتمامهم بالدين أَو بالثقافة كبيراً.

إن أعضاء مجالس الإدارة في مؤسَّسات النفع العام ـ خلافاً للمدراء في الشركات التجارية ـ هم من المتطوعين سنين طويلة والعارفين الشيء الكثير عن مؤسَّساتهم. وباعتبار شدة التزام ونشاط مجلس إدارة مؤسَّسة النفع العام نجد علاقة هذا المجلس بالمسؤول التنفيذي الرئيسي تميل ميلاً شديداً إلىٰ التنازع واحتمال الاحتكاك فيما بينهما احتمالاً قوياً. فالمسؤولون التنفيذيون، من جهتهم يتشكّون من تطفّل المجلس وتدخّله فيما لا يعنيه، وبالمقابل يتذمّر المجلس من اغتصاب الإدارة وظيفة المجلس. فاضطرت أعداد متزايدة من مؤسَّسات النفع العام إلىٰ الاعتقاد بأنه لا مجلس الإدارة ولا المسؤول التنفيذي يمثّل «الزعيم». بل إنهم جميعاً ليسوا سوى زملاء يعملون لتحقيق هدف واحد وكلٌ منهم يقوم بمهمَّة مختلفة، كما أنهم يدركون أن المسؤول التنفيذي يتحمّل تبعة تحديد مهمّة المجلس ومهمته هو.

وكمثال علىٰ ذلك، كانت قد أحدثت مؤسَّسة تعاونية كهربائية كبيرة في الشمال الغربي للمحيط الهادي عشر لجان إدارية، لجنة لكل عضو، ولكل لجنة مهمة عمل محددة كالعلاقات الاجتماعية أَو أسعار الطاقة أَو شؤون العاملين أَو معايير الخدمة القياسية وهكذا. . وإلىٰ جانب رئيس مجلس إِدارة المؤسَّسة التعاونية المتطوع والمسؤول التنفيذي المأجور تقوم كل لجنة (المكوّنة من شخص واحد) بتحديد الأهداف الخاصة بسنة واحدة وبثلاث سنوات والعمل اللازم لتحقيق هذه الأهداف مما يستنزف من وقت عضو مجلس الإِدارة فقط خمسة إلىٰ ثمانية أيام في السنة. ويقوم رئيس مجلس الإِدارة بمراجعة عمل وأداء كل عضو كل سنة، والعضو الذي يتبيّن أن أداءه يحتاج إلىٰ سنتين متتاليتين لا يمكن أن يُعاد انتخابه. وفضلاً عن هذا يقوم رئيس المجلس ومعه ثلاثة أعضاء آخرين من المجلس بمراجعة أداء المجلس ككل وأداء المسؤول التنفيذي كل سنة.

ليس الكلام عن وظيفة المجلس هو المفتاح لجعله مجلساً فعَّالاً في ضوء ما يوحي به المثال السَّابق، بل إِن المفتاح في تنظيم عمله الأمر الذي يعكف كثير من مؤسَّسات النفع العام علىٰ تنفيذه من مثل كليات الفنون الليبرالية المتوسطة الحجم، ومعهد اللاهوت الرائد وبعض مستشفيات البحوث والمتاحف. ومما يثير السخرية أن هذه الطرائق تعود مرة أُخرىٰ لتبتكر نفس الطريقة التي أحدثها مجلس إِدارة أول مؤسَّسة نفع عام في

أميركا منذ (300) سنة. ذلك هو مجلس إدارة جامعة هارفارد (HARVARD UNIVERSITY BOARD OVERSEERS) فهنا، يعيّن عضوٌ واحد بصفة «زائر» لكل دائرة في الجامعة ـ كلية الطب، مثلاً أَو قسم علم الفلك ـ ويعمل هذا الزائر كمصدر يغذّي الدائرة بالمعلومات وكناقد لأدائها في آن واحد.

ثمة قول مأثور بأن جامعة هارفارد هي الوحيدة التي تملك مجلس إدارة فريد. وكما يتوقع أكثرنا ـ بدءاً من -MYLES MACE- إن إضعاف مجلس إدارة شركة كبيرة شأنه أن يفتّ من عضد الإدارة وليس تقويتها، وأنه يشتّت مسؤولية الإدارة عن الأداء وعن النتائج. والحقيقة أنه يندر وجود مجلس إدارة لشركة كبيرة يقوم بموازنة أداء المسؤول التنفيذي مع الأهداف المحددة آنفاً للعمل. كذلك إن إضعاف المجلس ـ كما نتوقع ـ سوف يحرم الإدارة من الدعم المؤثّر والموثوق عند تعرّضها للهجوم. وتنبع مثل هذه التوقّعات بكثرة في سلسلة التحوّلات المعادية. وحتى تسترجع الإدارة قدرتها على ممارسة الإدارة مرة أُخرىٰ لا بد لنا من أن نعيد لمجلس الإدارة فاعليته وتأثيره وتقع هذه المهمة ضمن نطاق مسؤولية المسؤول التنفيذي، وقد تم اتخاذ أولى الخطوات حين تحمّلت الآن لجنة التدقيق في غالبية الشركات مسؤولية العمل الفعلية وليست مسؤولية ظاهرية وتبريرية. فهناك عدد قليل من الشركات ـ مع كونها ليست كبيرة ـ لديه لجنة إدارية صغيرة خاصة بالتطوير المتتالي والتنفيذي تجتمع بانتظام

مع كبار التنفيذيين فتناقش أداءهم وخططهم. ولكن إلىٰ الآن لم أقع علىٰ شركة تضع خططاً لعمل المجلس أو مراجعة أدائه بأية طريقة.

قليلون أولئك الذين يقتفون طريقة مؤسّسات النفع العام وما تجريه من تدريب عملي منظّم للعضو الجديد في المجلس. وقد كان أمراً مألوفاً لدى مؤسّسات النفع العام أن تتعلّل بعدم الدفع للمتطوعين عن عدم إمكانية مطالبتهم بأمور أُخرىٰ. ولكنها حالياً أصبحت أمْيل إلىٰ القول أنه طالما لا يتقاضى المتطوعون أجراً يصبح من الضروري أن يستمدوا الشعور بالرضا من منجزاتهم وأن يسدوا مساهمة أكبر.

من أهم التطورات في حقل مؤسّسات النفع العام هو ذلك التحوّل المستمر للمتطوع الهاوي إلىٰ موظف عضو محترف ومتدرّب ولكنه غير مأجور. وعلاوة علىٰ هذا يشمل هذا التطور علىٰ مضامين بعيدة المدى بالنسبة لمشاريع الأَعمال التجارية مستقبلاً.

ربما ذهبت أسقفية الكاثوليك في الغرب الأوسط إلىٰ أبعد ما يمكن في هذه العملية، حتى أنها غدت تضم رهباناً وراهبات أقل من نصف ما كان لها قبل (15) سنة، ثم قامت بتوسيع نشاطها إلىٰ حد أكبر من الضعف ـ حتى وصلت في بعض الحالات إلىٰ مساعدة المشردين الذين لا مأوى لهم

ومتعاطي المخدرات وما تزال تحتفظ بالكثير من المتطوعين ـ منهم علىٰ سبيل المثال: أعضاء طائفة المذبح الذين يرتبون الأزهار، ويخدمها حالياً زهاء (2000) موظف غير مأجورين بدوام جزئي يديرون أعمال البر والإحسان ويقومون بأعمال إدارية في مدارس الأبرشية وينظمون نشاطات الشبيبة حتى أنهم توصلوا إلىٰ ملاجئ المجاذيب..

وقد حدث تغيير مماثل في الكنيسة المعمدانية الأولى في ريتشموند ـ فيرجينيا، وهي واحدة من أقدام وأكبر الكنائس المعمدانية الجنوبية. وعندما آل الأمر إلىٰ الدكتور بيتر جيمز فلامينغ قبل خمس سنوات كانت الكنيسة آخذة بالانحدار علىٰ مدى سنوات طويلة كما هو الحال في كنائس المدن الداخلية القديمة. إلاّ أنها استعادت حيويتها وأصبحت اليوم تضم (4000) عضو وتدير عدداً من برامج اجتماعية بعيدة المدى بالإضافة إلىٰ استخدام عدد متمم من رجال الدين داخل الكنيسة التي باتت تضم فقط تسعة عاملين مأجورين بدوام كامل و(1000) موظف يقدمون خدمات غير مأجورة من أصل (4000) موظف.

غير أن هذا التطوّر لا ينحصر في المؤسَّسات الدينية كليَّةً، فهناك الجمعية الأمريكية للقلب التي، رغم انتشارها في كل مدينة من أي حجم في جميع أنحاء البلاد، فإن عدد موظفيها المأجورين ينحصر في العاملين في موقع القيادة الرئيسي يضاف إليهم عدد قليل من الخبراء الجوّالين المتخصصين بمعالجة

المشاكل في هذا المجال. وهكذا يدير المتطوعون هذه الفروع ويملأون المراكز الشاغرة فيها متحملين كامل المسؤولية عن التثقيف الصحي في المجتمع فضلاً عن جمع الأموال.

يعتبر مثل هذا التغيير تلبية جزئية للحاجة، فسبق أن عمل حوالي نصف البالغين من السكان كمتطوعين غير أنه لا يحتمل أن يزيد عددهم الكلي. ومع هذا العجز الدائم في الموارد المالية لا تستطيع مؤسَّسات النفع العام أن تضيف وظائف مأجورة. وعندما ترغب هذه المؤسَّسات في توسيع أنشطتها ـ الأمر الذي يعني زيادة الحاجات ـ تصبح مضطرَّة إلىٰ حفز إنتاجية المتطوعين أكثر وإسناد المزيد من العمل والمسؤولية إليهم.

إلاً أن الباعث الأساسي علىٰ مثل هذا التغيير في دور المتطوعين يأتي من داخل المتطوعين أنفسهم.

كثير وكثير من المتطوعين هم من المثقفين إدارياً ومهنياً ـ وبعضهم لمّا يبلغ سن التقاعد من رجال ونساء في الخمسينيات من العمر أو دون ذلك ـ ولا تجدهم قانعين بمجرد كونهم مساعدين، وبما أنهم من ذوي المعرفة والخبرة في أعمالهم الأساسية التي تدرّ عليهم معيشتهم، نرى أنهم يريدون أن يبقوا كذلك في مجال الأعمال التي يسهمون من خلالها في خدمة المجتمع ـ أي في عملهم التطوعي. وإذا كان علىٰ مؤسَّسات

النفع العام أن تجتذبهم وتحتفظ بهم فلا بد لها من أن توفِّر لهم مجالاً يطبِّقون فيه معرفتهم وقدراتهم.

يتجه كثير من مؤسَّسات النفع العام إلىٰ تجنيد أمثال هؤلاء الناس فتكلِّف متطوعين مؤهلين لفحص القادمين الجُدد ـ أي الذين سيصبحون أعضاء جُدد في الكنيسة أَو الكنيس أَو من الجوار الذين يجمعون الأموال لصالح منظَّمة الصليب الأحمر ـ وليكتشفوا من تتوافر لديه مواهب قيادية وتقنعهم بأن يجربوا أنفسهم في مهمات تتطلب براعة فائقة، وبعد ذلك يقوم موظف من القدامى (إما بدوام كامل مدرجٍ علىٰ جدول الراتب أو متطوع مؤهل) بمقابلة القادمين الجدد بغية سبر نقاط القوة فيهم ثم تعيينهم تبعاً لذلك. ومن الممكن تكليف المتطوعين للعمل كمعلم وكمشرف معاً حيث يمكن بمشاركتهم تحقيق الأهداف من الأداء. وتعمل علىٰ هذا النمط فرق الكشافة من الإناث التي تستخدم (730000) متطوعةً منهن فقط (6000) مأجورات من أجل (3,5) مليون عضو. ويبدأ عمل المتطوعة بنقل الصغار إلىٰ الاجتماع مرة كل أسبوع. وبعد ذلك تقوم متطوعة مؤهلة بجذبها إلىٰ عمل آخر ـ كمرافقة المرشدات في بيع الحلوى من بيت إلىٰ بيت وتساعد قائدة الجرموزات في رحلة إلىٰ مخيم كشفي. فمن عملية الخطوة خطوة هذه تتطور وتنمو المجالس المحلية للمتطوعات لتصل بالنهاية إلىٰ الهيئة الحاكمة، أي إلىٰ المجلس الوطني. ولكل خطوة، بما فيها الخطوة الأولى،

برنامج تدريبي إلزامي خاص تدير هذا البرنامج عادةً امرأة متطوعة. ولكل خطوة معايير قياسية وأهداف للأداء.

ثمة سؤال، وهو: تُرى ماذا يطلب هؤلاء الموظفون غير المأجورين لأنفسهم؟ وما الذي يغريهم للبقاء حيث هم ـ مع أنه بوسعهم التخلي في أي حين يشاءون. لا شك أن مطلبهم الأول والأهم هو كون مؤسَّسة النفع العام ذات مهمة هي التي تحرّك كل شيء تجريه المؤسَّسة. فمرة كان لمصرف إقليمي كبير نائبة أولى للرئيس لها طفلان صغيران، ثم فوق هذا العبء أخذت علىٰ عاتقها منصب رئيس مجلس الإدارة لفرع منظمة حماية الطبيعة الذي يبحث عن الكائنات الحية المهددة بيئياً فيشتريها ويرعاها. ولمّا سُئلت هذه السيدة عن سبب تحمّلها عبئاً ثقيلاً إضافة إلىٰ عملها. أجابت بأنها تحب عملها وأن للمصرف عقيدة ولكن يجهل المساهمة التي يؤديها، أما في منظَّمة حماية الطبيعة فهي تدرك سبب وجودها فيها.

هناك شيء آخر يحتاج إليه أو يتطلبه الصنف الجديد وهو التدريب والمزيد من التدريب، وبالتالي فإن أفضل طريقة فاعليةً لحث القدامى من الخبراء وللاحتفاظ بهم هي الاعتراف لهم بخبرتهم ثم استخدامهم في تدريب القادمين الجدد ـ بعد ذلك تحتاج العمالة الخبيرة إلىٰ تحمّل المسؤولية ـ وقبل كل شيء عن التفكير وتحديد أهدافٍ للأداء، كما يأملون بأن يستشاروا في صنع القرارات التي تؤثّر علىٰ عملهم وعمل المؤسَّسة ككل،

وكذلك يتوقعون أن تتاح لهم الفرص من أجل التقدم، أي للاضطلاع بمهمات تتطلب براعة فائقة وتنطوي علىٰ مسؤولية أكبر وفق ما يضمنه أداؤهم. لذلك قام العديد من مؤسَّسات النفع العام بتطوير سلالم للسيرة المهنية خاصة بالمتطوعين لديها.

ويتعزّز كل هذا النشاط من طريق المسؤولية، إذ يصرّ حالياً كثير من المتطوعين من العمالة الخبيرة علىٰ إعادة النظر مرة بالنسبة علىٰ الأقل في أدائهم مقاساً علىٰ أهداف محددة مسبقاً، كما يلحّون علىٰ مؤسَّساتهم أن تقصي غير القادرين علىٰ الأداء إمّا بنقلهم إلىٰ مهمات أُخرىٰ تناسب قدراتهم أَو تنصحهم بالابتعاد. وهذا هو الذي جرى في أبرشية واقعة في الغرب الأوسط حين صرح كاهن مكلف بشؤون المتطوعين بقوله: «لقد أصبح الوضع أسوأ مما هو عليه في معسكر التدريب التابع لسلاح البحرية، ويوجد أمامنا 400 شخص علىٰ قائمة الانتظار». ولقد سلك نفس هذه الطريقة أحد المتاحف الكبيرة للأَعمال الفنِّيَّة في الغرب الأوسط حين طلب إلىٰ المتطوعين (من أعضاء في المجلس وجباة الأموال ومدرسين ومحرري رسائل الأنباء) أن يرسموا أهدافاً لهم لكل سنة، وفي حال إخفاقهم في بلوغ هذه الأهداف علىٰ مدى سنتين متواصلتين ينبغي عليهم التنحي والاستقالة. وقد نسجت علىٰ هذا المنوال أيضاً إحدى المؤسَّسات اليهودية العاملة في حرم ومباني الكلية.

ومع أن المتطوعين المهنيين ما يزالون يشكِّلون أقلية ـ ولكنها أقلية هامة، قد تصل إِلىٰ عشر مجموع قطاع المتطوعين ـ فإنها آخذة بالتزايد عدداً وأهميةً وتأثيراً علىٰ قطاع النفع العام. وعلىٰ هذا النحو أخذت مؤسَّسات النفع العام تردد ما قاله الكاهن في الكنيسة الكبرى حول عدم وجود رعية لتلك الكنيسة، إِلاَّ أن فيها قساً فقط وقليل من المأجورين وثلةٌ من المتطوعين».

يعتبر هذا التحوّل من متطوع في مؤسَّس للنفع العام إِلىٰ مهني غير مأجور من أهم التطورات التي طرأت علىٰ المجتمع الأَمريكي المعاصر. وكثيراً ما نسمع الآن عن تفسّخ وتحلّل الأسرة والمجتمع وعن فقدان القِيَم، وما في ذلك ريب أن هنالك سبب للقلق، إِلاَّ أن مؤسَّسات النفع العام تولِّد تياراً معاكساً قوياً فتصوغ روابط للمجتمع جديدة كرباط المواطنة الفعَّالة والمسؤولية الاجتماعية والقِيَم. ثم إن المساهمات المتبادلة بين المتطوع ومؤسَّس النفع العام تتساوى من حيث الأهمية والقيمة.

ومن انعكاسات هذا التطوّر علىٰ الأَعمال التجارية أنه حمل إِليها دروساً واضحة فأصبحت إِدارة إِنتاجية العمالة الخبيرة تشكِّل تحدياً أمام إِدارة الأَعمال الأَمريكية. لكن قطاع النفع العام يرشدنا إِلىٰ كيفية العمل.

فقبل كل شيء لا بد من وجود مهمة واضحة وإجراء تعيينات بكل دقّة ومتابعة التعلّم والتعليم والسير بالإدارة وفق الأهداف وضبط للنفس مع وجود متطلبات عالية ومسؤولية مماثلة وتعليل للأداء والنتائج.

ولكن هذا التحوّل في عمل المتطوع ينطوي على تحذير واضح للأعمال التجارية الأمريكية. فهناك برنامج خاص أقوم بتدريسه لطلاب من التنفيذيين الكبار ومتوسطي المستوى. فيعمل هؤلاء الطلاب في مصالح واسعة التنوّع كالمصارف وشركات التأمين ومتاجر السلسلة للبيع بالتجزئة وشركات الكومبيوتر وشؤون الفضاء والمصالح العقارية وسواها كثير. وجدير بالذكر أن غالبيتهم يعملون كمتطوعين في مؤسّسات النفع العام كالكنيسة أو في مجلس الجامعة التي تخرّجوا منها أو في فرقة الأوركسترا. وعندما كنت أسائلهم عن السبب الذي يحدوهم لهذا العمل، كان جواب أكثرهم يأتيني واحداً: «لا أجد في عملي كثير تحدٍ ولا ما يكفي من الإنجاز كما يحمل من المسؤولية ما يكفي وبالتالي فليس له مهمّة، وكل ما فيه أنه فقط وسيلة للانتفاع».

11 تحدي الإِنتاجية الجديد

إن رفع إِنتاجية العمالة الخبيرة والعمالة الخدمية من أعظم التحديات التي تعترض المديرين في البلدان المتقدِّمة، وفي النهاية سيكون لهذا التحدي الذي سوف يهيمن على جدول أَعمال الإِدارة طيلة عدة عقود قادمة دور في تحديد الأداء التنافسي للشركات، بل وأهم من هذا أنه سيحدِّد بنية ونسيج المجتمع ونمط الحياة لكل أمة صناعية.

لقد شهدت المائة والعشرون سنة الماضية ارتفاعاً في مجال الإِنتاج الصناعي والنقل في البلدان المتقدِّمة مثل التصنيع والزراعة والتعدين والبناء والنقل بمعدل نمو سنوي يصل من 3٪ إِلى 4٪، أي 45 ضعفاً للتوسع الكلي. ويستقر على أساس هذا النمو المتفجِّر جميع المكتسبات التي حقَّقتها هذه الأمم ومواطنوها من زيادات ضخمة في الدخل المخصّص للإنفاق وفي القوة الشرائية وباكتساب رعاية ثقافية وصحية أَوسع مع توفر أوقات الفراغ مما لم يكن معروفاً سوى في أوساط

الأرستقراطيين والكسالى من المترفين قبل سنة 1914 حين كل ما عداهم يعمل ما لا يقل عن 3000 ساعة في السنة.

(حتى أن اليابانيين لم يكونوا يعملون أكثر من 2000 ساعة سنوياً بينما بلغ وسطي عمل الأمريكان والألمان الغربيين 1800 ساعة في السنة).

ولقد أخذت الآن هذه المكاسب تتلاشى لسبب ليس له علاقة بانخفاض الإنتاج في صنع الأشياء ونقلها. وخلافاً للاعتقاد السائد، ما تزال الإنتاجية في هذه الأنشطة متصاعدة وبنفس المعدل، فهي ترتفع في الولايات المتحدة كلياً كما ترتفع في اليابان أو ألمانيا الغربية. والحقيقة أن زيادة إنتاجية الولايات المتحدة الصناعية خلال عقد الثمانينيات ـ بمعدل يقارب 3,9٪ سنوياً ـ هي زيادة حسب الشروط المطلقة أعظم من الزيادات السنوية المقابلة لها في اليابان وألمانيا بينما تعتبر الزيادة السنوية للإنتاج الزراعي في الولايات المتحدة من 4٪ إلىٰ 5٪ أعظم زيادة بكثير مما سجل في أي مكان آخر أو زمان.

لقد انتهت الثورة الإنتاجية نظراً لقلّة المشتغلين بصنع ونقل الأشياء لكي تكون إنتاجيتهم نهائية. ويمثِّل هؤلاء علىٰ العموم ما لا يزيد علىٰ خمس القوة العاملة في الاقتصاد المتطور، وقد كانوا منذ ثلاثين سنة فقط الأقرب إلىٰ الأكثرية، وحتى اليابان التي ما تزال كثيفة التصنيع لم يعد بإمكانها توقّع

زيادة الإِنتاجية في ذلك القطاع للحفاظ علىٰ نمو اقتصادها. ومن المعلوم أن الغالبية العظمى للقوة العاملة في اليابان هي من العمالة الخبيرة والعمالة الخدمية بإِنتاجية منخفضة كما في أي بلد متقدم آخر. فعندما يشكِّل المزارعون 3٪ فقط من السكان العاملين، كما هو الحال في الولايات المتحدة واليابان ومعظم دول أوروبة الغربية، لا تضيف الزيادات في المردود التي يسجلونها أي شيء إلىٰ إنتاجية وثروة بلدهم الكلية في نهاية المطاف.

لذا، كان من الضروري أن تكون الأفضلية الأولى لدى الدول المتقدِّمة هي رفع إِنتاج العمل المعلوماتي والعمل الخدمي. وستكون الهيمنة الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين للدولة التي تسبق إلىٰ تطبيق ما تقدم. هذا وسوف تشكِّل زيادة إِنتاجية العمل الخدمي أعظم التحديات الاجتماعية إلحاحاً التي تواجه الدول المتقدِّمة. وإذا لم تتم مواجهة هذا التحدي سوف يجابه العالَم المتقدِّم توترات اجتماعية متفاقمة وحركات استقطاب متزايدة وتطرّف متصاعد وربما حرباً طبقية محتملة.

أما في ظل الاقتصاد المتطور فستكون الفرص المتاحة للمهن والترقيات محصورة أكثر فأَكثر في أَشخاص علىٰ جانب متقدِّم من التحصيل العلمي أو في أَشخاص مؤهلين للعمل المبني علىٰ المعرفة. ولكن الأَشخاص من هذا النوع هم دائماً

قلة قليلة من الرجال والنساء، ولكن سوف يكاثرهم في العدد أَشخاص يفتقرون إِلىٰ المؤهلات اللازمة لأي شيء عدا الأَعمال الخدمية التي تتطلَّب أقل المهارات ـ أي هم أشبه ما يكونون بطبقة «البروليتاريا» قبل 100 سنة، وهي عبارة عن كتل بشرية هزيلة في ثقافتها ومعدومة المهارات تعج بهم المدن الصناعية وهم يتدفقون داخلين خارجين من المصانع.

مع بدايات عقد الثمانينيات من القرن التاسع عشر كان المراقبون أولو الفطنة من جميع الاتجاهات السياسية يرزحون تحت هاجس شبح حرب طبقية تقوم بين طبقة البروليتاريا الصناعية والطبقة البرجوازية ولم يكن كارل ماركس وحده يتنبأ أن «بؤس» البروليتاريا سوف يؤدي حتماً إِلىٰ اندلاع الثورة. ومثله كان بينيامين ديزرائيلي، أكبر المحافظين في القرن التاسع عشر مقتنعاً بحتمية الحرب الطبقية. وكذلك استحوذ علىٰ مؤرخ الثروة الأَمريكية والأرستقراطية الأوروبية هنري جيمز فزع شديد من هذه الصورة المحتملة فجعل منها موضوعاً مركزياً لروايته «أميرة كازاماسيما» The Princess Casamassima.

ومع أن هذه النبوءات كانت تبدو معقولة جداً وتكاد تكون بديهية للمعاصرين إِلاَّ أنها انهارت بفعل الثورة الإِنتاجية التي أشعلها فريدريك تايلور سنة 1881 حين شرع يدرس الطريقة التي اتبعها العامل العادي في تجريف الرمل في مصنع لسبك الحديد حيث كان تايلور نفسه يعمل سابقاً. وقد هزَّه بعنف العداء

المرير الذي لمسه بين العمال والمديرين وإن انتهاء هذه الكراهية إِلىٰ قيام حرب طبقية في آخر المطاف كان أمراً مرعباً. لذا هبّ تايلور يحسّن من فاعلية العمل الصناعي وكانت ثمرة جهوده أن قامت ثورة أتاحت للعمال الصناعيين جني أجور الطبقة الوسطى والارتقاء إِلىٰ مرتبة الطبقة الوسطى رغم خوائهم الثقافي وافتقارهم إِلىٰ المهارات. ومع خواتيم سنة 1930 حين كان حسب رأي كارل ماركس قيام ثورة البروليتاريا أمراً حتمياً ـ تحوّلت بدلاً من ذلك طبقة البروليتاريا إِلىٰ طبقة بورجوازية.

ثم آن أوان ثورة إنتاجية أُخرىٰ ولكن التاريخ يقف إِلىٰ جانبنا هذه المرة. وقد كنا قد تعلمنا الكثير في القرن الماضي عن الإِنتاجية وكيف يمكن إنماؤها ـ بما يكفي لنعلم بحاجتنا إِلىٰ ثورة وكيف نبدأها.

يمتد ميدان العمالة الخبيرة والعمالة الخدمية من لدن علماء الأبحاث وأطباء جراحة القلب مروراً برسامي التصاميم الهندسية من النسوة ومدراء المتاجر وانتهاءً بالعامل بسن (16) سنة الذي يقلّب شطيرة الهامبرغر في مطعم الوجبات السريعة في أمسيات أيام السبت. وينخرط في صفوف هؤلاء أشخاص آخرون معروفون بأنهم «مشغّلو الآلات»، كآلات جلي الأطباق والبوّابون ومشغّلو أجهزة إدخال البيانات. ورغم التفاوت فيما لديهم من المعرفة والمهارات وما يحملون من مسؤوليات وما يشغلون من مراكز اجتماعية ويتقاضونه من رواتب وأجور إِلاَّ أن

ثمة تشابه كبير في ناحيتين أساسيتين بين العمال الخبراء والعمال الخدميين: وذلك، أولاً فيما لا فائدة منه لرفع الإنتاجية، وثانياً فيما فيه الفائدة.

والشيء الأول الذي تعلمناه ـ وكان صدمة قاسية ـ هو الشيء العقيم، الذي لا طائل تحته، فليس من الممكن إحلال رأس المال محل العمالة، كما لا يمكن للتكنولوجيا الحديثة بحد ذاتها أن تقدِّم إنتاجية أفضل. وما رأس المال والتكنولوجيا في صنع ونقل الأشياء إلاَّ عوامل للإنتاج حسب المصطلح الاقتصادي. ولكنهما في العمل القائم علىٰ المعرفة والعمل الخدمي مجرد وسائل أَو أدوات للإنتاج. والفرق فيما بينهما هو أن أياً من العوامل لا يمكن له أن يحل محل العامل، بينما يمكن ولا يمكن للوسيلة أَو الأداة تحل محله. أما كون الوسائل مساعدة أَو مسيئة للإنتاجية فذلك أمر يتوقف علىٰ أشياء عديدة وهي: يعتمد علىٰ ما يصنع الناس بتلك الوسائل وعلىٰ الغرض الذي يستخدمونه من أجله أَو علىٰ مهارة من يستخدمها. فعلىٰ سبيل المثال، منذ ثلاثين سنة مضت كنا متأكدين من أن فاعلية الكومبيوتر سوف تفضي إلىٰ حدوث تخفيضات كبيرة في العمالة المكتبية، وقد أدى الأمل الواعد بإنتاجية أكبر إلىٰ حدوث استثمارات ضخمة في أجهزة معالجة البيانات التي تنافس حالياً الاستثمارات في تكنولوجيا معالجة المواد (أي في الآلات التقليدية). ومع هذا فقد تزايد حجم القوة العاملة المكتبية منذ

إدخال تكنولوجيا المعلومات وفق وتيرة أسرع مما كانت عليه سابقاً. وفي النتيجة لم تتحقَّق أية زيادة في إِنتاجية العمل الخدمي.

وما المستشفيات إِلاَّ شاهد ناطق يفسِّر ذلك. فقد كانت المستشفيات في نهايات عقد الأربعينيات كثيفة العمالة كلياً مع قليل من الاستثمار الرئيسي اللهم إِلاَّ في البناء والأسرّة وكانت هنالك مستشفيات محترمة كثيرة لم تستثمر حتى في التقنيات القديمة نوعاً ما. فلا هي توفِّر أقسام للتصوير الشعاعي ولا المخابر الطبية أَو المعالجة الفيزيائية. غير أن المستشفيات اليوم تستثمر رأس المال بكثافة ضخمة حيث تستثمر مبالغ طائلة في معدات وأجهزة للفحوص المختلفة من أمواج فوق الصوتية وأجهزة فاحصة للجسم وأجهزة تصوير نووية مغناطيسية وأجهزة لتحليل الدم والنسج مع توافر غرف نظيفة وغير ذلك كثير من التقنيات الحديثة. ولكن كل جهاز يؤتى به إِلىٰ المستشفى يجر معه عدداً من الأَشخاص برواتب عالية دون أن ينقص من عدد العاملين أحد. (وفي الواقع إن تصاعد تكاليف العناية الصحية علىٰ نطاق عالمي هو إِلىٰ حد كبير نتيجة لتحوّل المستشفى إِلىٰ كيان رهيب من العمل الكثيف ورأس المال المستثمر بكثافة). ولكن المستشفيات، علىٰ الأقل، زادت إِلىٰ حد كبير من طاقة أدائها فلا نجد في المجالات الأُخرىٰ للعمل القائم علىٰ المعرفة أَو العمل الخدمي سوى تكاليف باهظة ومزيد من الاستثمارات

وأعداد كبيرة من الأشخاص. وليس من مخرج من هذه المعضلة إلاً من طريق زيادة الإنتاجية زيادات ضخمة، ولا تأتي هذه الزيادات إلاً مما أسماه تايلور «العمل البارع»[1] Working smarter أي العمل الغزير الإنتاجية دون جهد كبير ولا طول مدة.

يرى عالم الاقتصاد أن الاستثمار الرأسمالي أو استثمار الرئيسي إنما هو مفتاح الإنتاجية. ومع ذلك كانت القوة الرئيسية تعمل ببراعة (smarter) من وراء انفجار الإنتاجية. وقد كان الاستثمار الرئيسي والتكنولوجيا في الاقتصاد المتطور بنفس الوفرة في المائة سنة الأولى والمائة الثانية للثورة الصناعية. ومع ظهور العمل البارع (working smarter) انطلقت إنتاجية تصنيع ونقل الأشياء بصورة حادة وسريعة.

وهكذا سيكون الأمر بالنسبة للعمل القائم على المعرفة والعمل الخدمي ـ مع هذا الفرق: في التصنيع، أن العمل البارع إنما هو مفتاح واحد لزيادة الإنتاجية. أما في عمل المعرفة والعمل الخدمي فإن العمل البارع هو المفتاح الوحيد. وفوق هذا وذاك هو مفتاح أكثر تعقيداً يتطلب إمعان نظر في العمل بأساليب لم يحلم بها تايلور إطلاقاً.

عندما درس تايلور تجريف الرمل كان هناك سؤال يشغله وهو: كيف يمكن تنفيذ العمل. وبعد (150) سنة تقريباً حين

شرع إيلتون مايو من جامعة هارفارد يهدم نظرية تايلور «الإدارة العلمية» ويقيم بدلاً منها ما سُمي فيما بعد «العلاقات الإنسانية» ركّز على هذا السؤال نفسه وطرح خلال تجاربه في شركة (Western Electric's Hawthorne Works) السؤال الآتي: «ما هي الطريقة الأفضل لتمديد أسلاك أجهزة الهاتف؟» والنقطة المهمة هي أن في صنع ونقل الأشياء تكون المهمّة دائماً من المسلّمات.

وقد تكون التساؤلات الأولى في العمل القائم على المعرفة والعمل الخدمي لزيادة الإنتاجية ـ والعمل البارع ـ هي «ما هي المهمّة؟ وماذا نحن بصدد إنجازه؟ ولمَ نقوم بهذا العمل أصلاً؟ ولسوف تأتي أسهل مكتسبات الإنتاجية، وربما أعظمها أيضاً، في مثل هذا العمل من تحديد المهمّة ومن إلغاء ما ليس له لزوم بصورة خاصة[2].

ومن الأمثلة القديمة والمفيدة في هذا الباب، شركة سيرز روباك بين سنتي 1906 و1908 حين كانت تعالج طلبات الشراء الواردة إليها بواسطة البريد وقد ألغت واحداً من أكثر الأعمال استهلاكاً للوقت وهو عدّ المبالغ النقدية المرسَلة بالبريد، فبدلاً من فتح المغلفات التي تحتوي على قيمة الطلبية لجأت سيرز إلى وزن المغلفات بصورة آلية وكان زبائن سيرز في ذلك الحين يرسلون القيمة بنقود معدنية فإذا تطابق وزن المغلف مع مبلغ الطلبية ضمن حدود ضيقة كان يحال المغلف دون فتحه إلى

الجهة المعنية وبهذا الأسلوب ألغت سيرز أيضاً مهمة من أكثر المهمات المستهلكة للوقت تلك هي تسجيل كل طلبية واردة وبدلاً من ذلك وضعت جدولاً لمناولة وشحن الطلبية وفقاً لوزن البريد الوارد (علىٰ فرض 40 طلبية مقابل كل رطل بريدي). ولقد آتت هذه الخطوات أُكلها بأن حقَّقت عشرة أمثال الزيادة الإِنتاجية في عملية معالجة الطلبات البريدية في غضون سنتين[3].

كذلك، تمكنت إحدى أكبر شركات التأمين من رفع إِنتاجية قسم تسوية المطالبات بحوالي خمسة أضعاف، فخفّضت مدة معالجة المطالبة الواحدة من 15 دقيقة إِلىٰ 3 دقائق وسطياً وذلك بإلغاء عملية الكشف إِلاَّ علىٰ الحالات الكبيرة جداً. وبدلاً من التحقّق من 30 موضوعاً ـ كما درجت العادة دائماً ـ أخذ المحقِّقون الآن بإثبات أربعة أمور فقط: إن كان عقد التأمين ما يزال ساري المفعول، وإذا كان المبلغ الاسمي مساوياً للمبلغ المدعى به، وإذا كان اسم حامل شهادة الوفاة مطابقاً للاسم الوارد في شهادة الوفاة، وأخيراً إذا كان اسم المستفيد مطابقاً لاسم المدعي.

وقد جاء هذا التغيير نتيجة لسؤال والجواب عليه: أما السؤال: «ما هي المهمة؟» والجواب عليه: «هي دفع المبالغ المستحقة في حالة الوفاة بأسرع وأقل ما يمكن». وإن كل ما تطلبه الشركة الآن لضبط العملية هو أن تنجز وفق الطريقة التقليدية عينة بنسبة 2٪، أي واحدة من كل خمسين مطالبة.

وبنفس هذا الأسلوب قام عدد قليل من المستشفيات بحذف معظم أَعمال ومصاريف إجراءات قبول المرضى وذلك بإدخال الجميع وفق الطريقة المتبعة في حالات الإسعاف حين يؤتى بالمريض مغميّ عليه أَو ينزف دماً ولا يقدر علىٰ ملء استمارات مطولة. «ما هي المهمة؟» كان السؤال الذي طرحته هذه المستشفيات. وكان جوابها عليه: «التحقق من اسم المريض وجنسه وعمره وعنوانه وكيف يمكن تنظيم الفاتورة». وكل هذه المعلومات مثبتة في بطاقات التأمين التي يحملها كل مريض.

تناول المثالان السابقان العمل الخدمي، وأما في حالة العمل القائم علىٰ المعرفة والخبرة فإن تحديد المهمة وإسقاط ما لا يلزم هو أكثر إلحاحاً ويحقّق نتائج أعظم. ويكفي أن نتأمّل كيف أعادت شركة متعددة القوميات تحديد استراتيجيتها.

في خلال سنوات طويلة قام 45 شخصاً من ألمع رجال التخطيط بإعداد سيناريوهات استراتيجية محكمة بأدق التفاصيل واقترنت الوثائق التي كانت عبارة عن أَعمالاً ممتازة بموافقة الجميع. إِلاَّ أن تأثيرهم في العمليات لم يكن ذا شأن، إِلىٰ أن جاء مدير تنفيذي رئيسي جديد وسأل السؤال التقليدي «ما هي المهمة؟» ورد عليه بقوله: «هي أن نحدد وجهةً وأهدافاً لأَعمالنا ونضع استراتيجية لبلوغ تلك الأهداف».

واستغرق هذا العمل أربع سنوات من العمل الدؤوب وعدة محاولات إنطلاق خاطئة. فلجأ هؤلاء المخطّطون الآن إلىٰ العمل من خلال ثلاثة أسئلة لكل عمل من أَعمال الشركة: ما هو وضع السوق اللازم للحفاظ علىٰ مركز القيادة؟ وما هو الأداء الإبداعي اللازم لتعزيز ذلك الوضع؟ وما هو الحد الأدنى لمعدل المردود اللازم لاسترداد كلفة رأس المال؟ بعد ذلك عمل هؤلاء المخططون جنباً إلىٰ جنب مع المدراء التنفيذيين في العمليات لرسم خطوط عريضة لاستراتيجية المجلس تهدف إلىٰ تحقيق تلك الأهداف في ظل شروط اقتصادية مختلفة، وكانت النتائج أكثر بساطة وأقل روعة، ولكنها أصبحت «خططاً للطيران» توجه أَعمال الشركة وترشد كبار موظفيها التنفيذيين.

تنجز مهمَّة واحدة في وقت واحد حين صناعة ونقل الأشياء. فالعامل الذي تحدَّث عنه تايلور لا يصلي النار في الفرن عندما ينقل الرمل. وكذلك نسوة «مايو» لا يجرين تجارب علىٰ أجهزة الهاتف عندما يقمن بلحم الأسلاك في غرفة التمديدات. والفلاح في ولاية أيوا لا ينزل عن جراره وهو يزرع الذرة كي يحضر اجتماعاً. وكذلك الحال في العمل المعلوماتي والعمل الخدمي كل منهما يتطلَّب التركيز. فالجراح لا يرد علىٰ المكالمات الهاتفية حين يكون في غرفة العمليات ومثله المحامي حين يكون يسدي المشورة إلىٰ أحد زبائنه.

في المؤسَّسات حيث تنفَّذ معظم الأعمال المبنية علىٰ

المعرفة والأَعمال الخدمية يكاد يكون تشتت الانتباه قاعدة مطردة مع أن التركيز ممكن للأَفكار الموجودة في القمة (ولكنهم قلّما يحاولون). لذا من الضروري لأكثر المهندسين والمدرِّسين ومسؤولي المبيعات والعاملين في التمريض والمدراء من المستوى الوسطي وغيرهم أن يحملوا المزيد من أعباء العمل باطراد.

قد يكون موضوع العاملين في حقل التمريض في مستشفيات الولايات المتحدة الأسوأ، لأنه كما كنا نسمع وجود نقص كبير فيهم. ولكن ما نصيب هذا الزعم من الصحَّة؟ وقد أخذ عدد المتخرجين في هذه المهنة يربو باستمرار طيلة سنوات عديدة في حين كان عدد أسرّة المرضى يتناقص بشدَّة. وليس من تفسير لهذا التناقض الظاهري سوى أن الممرضات الآن يقضين نصف الوقت فقط في ممارسة ما تعلّمنه ويتقاضين أجورهن لقاءه ـ أي أنهن الآن يمارسن التمريض. أما النصف الآخر من الوقت فلا يحتاج إِلىٰ مهارتهن أَو معلوماتهن ولا إِلىٰ العناية الصحية ولا شأن لذلك بالمريض وبمصلحته. وقد كنّ في السَّابق مشغولات في سيل من الأعمال الورقية تتعلَّق ببرنامج المساعدة الطبيَّة وبرنامج التأمين الصحّي وتنظيم الفواتير ومنع سوء ممارسة المهنة وغير ذلك.

علىٰ أن الحالة لا تختلف كثيراً في حقل التعليم العالي إذْ تُصرف في الواقع الساعات الطِوال في الكليات والجامعات في

اجتماعات اللجان بدلاً من التدريس في القاعات وإرشاد الطلبة أَو القيام بالبحوث. غير أن ما يمكن التخلّف عنه من هذه اللّجان قليل، ولو كان قوامها من ثلاثة أعضاء بدلاً من سبعة لأنجزت أَعمالاً أفضل في وقت أقصر.

أما تركيز عناصر المبيعات فهو ممزَّق، ففي المتاجر المتعدِّدة الأقسام تراهم الآن يقضون معظم الوقت يخدمون أَجهزة الكومبيوتر ولا يعطون لخدمة الزبائن سوى القليل من الوقت ـ وربما هذا هو السبب الرئيسي لانحدار إِنتاجيتهم المستمر كمنتجي صفقات وإيرادات، فيقضي ممثلو المبيعات الميدانيون ما يقارب ثلث وقتهم في كتابة التقارير بدلاً من زيادة الزبائن. وكذلك المهندسون لا يكادون ينفضّون عن اجتماع حتى يجلسوا في غيره في وقت ينبغي لهم أن يقضونه في مراكز عملهم.

وما هذا من قبيل إثراء العمل، بل هو إفقار له وهدم للإِنتاجية كما أنه يقوِّض الدوافع والمعنويات. فمن جهة العاملين في التمريض فإن كل تحليل لموقفهم ينم عن مدى كرههم المرير لعدم تمكّنهم من صرف وقت أَطول في الاعتناء بالمرضى، يضاف إِلىٰ هذا ما يعتقدونه بوضوح من قلَّة ما يتقاضونه لقاء ما يقدِّمون من العمل. وفي الطرف المقابل، يرى مدير المستشفى أن ما يدفع للممرضين والممرضات يفوق ما يستحقّون لقاء ما يقومون به من الأَعمال الورقية العادية.

إن المعالجة عموماً أمر سهل نوعاً ما، فهي مجرد تركيز العمل ـ الذي هو التمريض في هذه الحالة ـ علىٰ المهمة ـ وهي العناية بالمرضى. وهذه هي الخطوة الثانية نحو العمل البارع.

وعلىٰ سبيل المثال، اتجهت بعض المستشفيات إِلىٰ فصل العمل الورقي عن عمل التمريض أسندته إِلىٰ موظف في الطابق من المستشفى وكان هذا الموظف هو الذي يرد علىٰ المكالمات الهاتفية من أقارب وأصدقاء النزلاء ويرتب الأزهار. وكانت النتيجة أن ارتفع مستوى العناية بالمريض وعدد الساعات المكرَّسة له ارتفاعاً حادّاً كما استطاعت المستشفيات تقليص عدد موظفي التمريض بمقدار الربع أَو الثلث وبالتالي رفع الرواتب دون أن تزيد في جدول الرواتب.

ولإخراج هذه الأنواع من التحسينات إِلىٰ حيِّز الواقع لا بدّ من طرح مجموعة أُخرىٰ من الأسئلة حول كل عمل معلوماتي وخدمي: «ما هو الشيء المقابل لما ندفعه من أجور؟ وما هي القيمة التي يُفترض أن يضيفه هذا العمل؟» الجواب علىٰ هذه الأسئلة ليس دائماً واضحاً أَو غير مثير للجدل. وللرد علىٰ هذه الأسئلة نظر أحد المتاجر متعدِّد الأقسام إِلىٰ قوة المبيعات لديه وأجاب «إنها المبيعات». وأجاب آخر في نفس المنطقة وله نفس الزبائن تقريباً بقوله: «خدمة الزبائن». فكان أن أدَّى كل جواب منها إِلىٰ إعادة بناء مختلف للوظائف في قسم

المبيعات، وأحرز كل متجر وبسرعة معقولة نمواً كبيراً في الإيرادات التي حقَّقها كل موظف مبيعات وقسم، أي، حقَّق مكاسب في كلٍ من الإِنتاجية والربحية.

ورغم كل التأثير الهائل لنظرية تايلور في الإِدارة العلمية إِلاَّ أنها تركت أثراً سيئاً وخاصة في الوسط الأكاديمي. وقد يكون السَّبب الرئيسي في ذلك تلك الحملة الشرسة التي شنّتها اتحادات العمال في الولايات المتحدة ضد هذه النظرية وحتى ضد تايلور نفسه في السنوات الأوائل من هذا القرن. لم يكن العداء لتايلور بسبب كونه مناهضاً للعمال ونصيراً للإِدارة ـ كما كان يظن ـ لأنه في الحقيقة لم يكن كذلك. إِلاَّ أنه ارتكب خطأً كبيراً عندما ذهب يؤكِّد عدم وجود شيء اسمه مهارة في صنع الأشياء ونقلها. فكل عمل من هذا القبيل واحد، حسب رأي تايلور، ويمكن تحليلها كلها خطوة خطوة كسلسلة من العمليات العادية غير الماهرة يمكن دمجها في أي نوع من العمل. وكل من يريد تعلّم هذه العمليات يجب أن يكون «رجلاً ممتازاً» يستحق «أجراً ممتازاً» يمكنه أن يقوم بمعظم العمل المتقدم وبدرجة الكمال.

وعليه فقد فُسِّرت تأكيدات تايلور سنة 1900 بأنّها هجوم مباشر على اتحادات العمل الماهر التي كانت تحظى باحترام ونفوذ قوي حين كانت تهيمن على أكثر مواقع التصنيع تعقيداً في البلاد، كالمصانع الحربية وأحواض السفن التابعة لسلاح

البحرية حيث كان يتم جميع الإِنتاج العسكري تقريباً زمن السلم وحتى ما بعد الحرب العالَمية الأولى. وكانت كل حرفة فِي هذه الاتحادات تشكِّل نقابة مهنية لا يحق للعضو فيها أن يبوح بأسرارها. كان أساس قوة هذه النقابات مراقبة مدة التدريب المهني التي كانت تستمر من خمس إِلىٰ سبع سنوات وكان القبول فيها محصوراً بأقرباء الأعضاء فقط. أما أجور العمال فيها فكانت أفضل بكثير من أجور الأطباء في ذلك الحين أَو ما يعادل ثلاثة أمثال الأجر الذي كان يتوقعه رجل تايلور «الممتاز». لذا لم يكن مستغرباً أن تثير تأكيدات تايلور أولئك الأرستقراطيين من العمال.

استمر الاعتقاد بسر المهنة والمهارة كما استمرت الفرضية علىٰ لزوم مدة طويلة من التدريب المهني بغية اكتسابهما معاً.

لقد ذهب هتلر ضد الولايات المتحدة معتمداً علىٰ هذه الفَرَضِيَّة بعد اقتناعه أن تدريب المختصين بالأجهزة البصرية (الذي تحتاج الحرب الحديثة إِلىٰ مهاراته) يستغرق مدة خمس سنوات أَو أكثر، ورأى أن أميركا حتى تدفع جيشاً فعَّالاً وقوة جوية فعَّالة إِلىٰ أوروبة سوف تحتاج إِلىٰ تلك المدة الطويلة علىٰ أَقل تقدير ـ لذلك أعلن الحرب بعد الهجوم الياباني علىٰ بيرل هاربر. وقد تبيّن لنا الآن مدى كون تايلور علىٰ حق، فلم يكن لدى الولايات المتحدة مختصّون بالبصريات سنة 1941، وكما نعلم أن الحرب الحديثة بحاجة إِلىٰ أجهزة بصرية بالغة الدقَّة

وبكميات كبيرة. وبتطبيق أساليب تايلور في الإِدارة العلمية تمكَّنت الولايات المتحدة في بضع شهور أن تدرِّب عمالاً نصف مهرة لينتجوا في النهاية أجهزة بصرية أكثر تطوراً حتى مما كانت تنتجه ألمانيا. وخلال ذلك الحين كان رجال تايلور الممتازون من ذوي الإِنتاجية المتصاعدة يجنون مبالغ مالية أكبر مما كان يحلم به أَي حرفي سنة 1911.

وقد يثبت في النهاية أن العمل المعلوماتي والعمل الخدمي هما تماماً كالعمل التصنيعي والنقل ـ أي «مجرد عمل» حسب شعار الإِدارة العلمية القديم (ذلك ما أكَّد عليه ورثة تايلور الحقيقيون أنصار الذكاء الصناعي الراديكاليون) علىٰ أننا لا يمكن أن ننظر إِلىٰ الأَعمال المعلوماتية والأَعمال الخدمية «مجرد عمل» كما لا يمكن اعتبارها أعمالاً متجانسة، بل أنها تقسم إِلىٰ ثلاث فئات متباينة نظراً لما يمثِّله فعلاً الأداء الإِنتاجي في عمل محدد. فهذه العملية، عملية تحديد الأداء هي الخطوة الثالثة نحو العمل البارع.

إن الأداء بالنسبة لبعض الأَعمال المعلوماتية والخدمية يعني الجودة. فعلىٰ سبيل المثال، العلماء في مخبر البحوث حيث تُعتبر الكمية (أي عدد النتائج) شأناً ثانوياً بالنسبة إِلىٰ الجودة. وقد استطاع عقار جديد أن يحقِّق مبيعات سنوية قدرها (500) ميلون دولار وهيمن علىٰ السوق زهاء عشر سنوات فهو عقار أعظم في الأهمية بصورة مطلقة من (20) عقاراً مماثلاً

حقَّق كل واحد منها مبيعات سنوية تُقدَّر بحوالي (20 أَو 30) مليوناً من الدولارات.

وهذا المبدأ ينسحب علىٰ قرارات سياسية أَو استراتيجية جوهرية كما ينطبق علىٰ أعمال أَقل ضخامة مثل التشخيص لدى الطبيب أَو تصميم خاص بالتعبئة أَو نشر مجلة. إِلاَّ أننا في كل من هذه الأمثلة لا نعرف حتى الآن كيف تحلّل العملية التي تسفر عن نتائج الجودة. لذا ولكي نرفع من شأن الإِنتاجية علينا أن نسأل: «ما هو العمل المجدي؟».

أما الفئة الثانية فتشمل غالبية العمل المعلوماتي والعمل الخدمي وهي أَعمال تتكوَّن من الجودة والكمية معاً. ومن أمثلة ذلك مبيعات متجر متعدِّد الأقسام حيث أن إرضاء الزبون لا يقل أهمية عن المبالغ المحقَّقة من المبيعات. ومثل ذلك جودة العمل الذي تؤديه عاملة رسم التصاميم الهندسية ففي جزء لا ينفصل عن الأداء. وهذا أيضاً يسري علىٰ المهندسين وممثلي المبيعات في مكاتب العمولة والتقنيين الطبيين ومدراء فروع المصارف والمقررين والممرضات والذين يجرون التسوية في المطالبات والادعاءات وغيرهم.. فيتطلب رفع إِنتاجية هذه الأَعمال طرح هذا السؤال: «ما العمل المجدي؟» كم يقتضي تحليل العملية الصنعية خطوة وعمليَّة عمليَّة.

وأخيراً، ثمة أَعمال خدمية كثيرة مثل التصنيف ومعالجة

دعاوى الوفاة وترتيب الأسرّة في المستشفيات حيث يحدّد الأداء فيها بمثل تحديده في صنع ونقل الأشياء: أي يحدُد إلىٰ حد كبير بالكمية (كالمدة التي يستغرقها ترتيب سرير في مستشفى بصورة صحيحة)، وتعتبر الجودة في أَعمال «الإِنتاج» في المقام الأول قضية معايير خارجية أكثر منها صفة مميزة للأداء نفسه. ويعتبر تحديد المعايير القياسية وإقامتها في عمل أمراً أساسياً. وبمجرد أن يتحقَّق ذلك تأتي التحسينات الإِنتاجية الحقيقية من خلال الهندسة الصناعية التقليدية، أي من تحليل المهمة وتوحيد العمليات الفردية البسيطة في صورة عمل كامل.

إن تحديد المهمة وتركيز العمل عليها وتحديد الأداء تعتبر خطوات ثلاث يمكنها بحد ذاتها أن تحقُّق زيادة جوهرية في الإِنتاجية وربما أكثر مما يرتقب تحقيقه في أي وقت، وقد تدعو الحاجة إِلىٰ مراجعة هذه الخطوات مرة بعد مرَّة وربما كل ثلاث أَو كل خمس سنوات وحتماً كلما طرأ تغيير علىٰ العمل أَو علىٰ تنظيمه وحينئذ فقط ـ حسب ما لدينا من خبرة ـ ستكون الزيادات الحاصلة في الإِنتاجية مساوية، إن لم تتجاوز كل ما حقَّقته الهندسة الصناعية أَو الإِدارة العلمية أَو العلاقات الإنسانية في الصناعة. وبعبارة أُخرىٰ، يرجى من هذه الخطوات أن توجد لنا الثورة الإِنتاجية التي نحن بحاجة إليها من أجل العمل المعلوماتي والعمل الخدمي.

ثمة شرط واحد فقط: وهو أن نطبّق ما كنا تعلمناه منذ

الحرب العالَمية الثانية عن رفع الإِنتاجية في صنع ونقل الأشياء. أما الخطوة الرابعة نحو العمل البارع فهي أن تقيم الإِدارة شراكة مع الأَشخاص الذين يشغلون تلك الوظائف أَو الأَعمال أي الذين سيكونون أكثر إِنتاجاً. والغاية من هذا هي تكوين مسؤولية للإِنتاجية والأداء في كل عمل معلوماتي وخدمي دون أي اعتبار للمستوى أَو الصعوبة أَو المهارة.

لقد كان فريدريك تايلور عرضة للنقد لأنَّه لم يسأل مرَّة العمال الذين درسهم كيف يمكن، برأيهم، تحسين أعمالهم. بل كان هو الذي يخبرهم. وكذلك فعل إِيلتون مايو. ولكن نهج تايلور (ومايو بعد 40 سنة) كان ببساطة نتاج الزمن حين كانت حكمة الخبير مهيمنة. (ولم يسأل فرويد، بعد هذا، مرضاه عما يظنّون أن تكون مشكلاتهم. وليس هنالك من دليل أيضاً علىٰ أن ماركس أو لينين قد فكَّروا إِطلاقاً بسؤال الجماهير). ولكن تايلور كان يرى في العمال والمدراء مجرد «ثيران بكماء». أما مايو، في الوقت الذي كان يكنّ احتراماً كبيراً للمدراء كان يعتبر العمال أَشخاصاً «غير ناضجين» يعانون من عدم التوافق مع بيئتهم نتيجة عجزهم تحقيق الانسجام بين رغائبهم الذاتية وبين أوضاعهم الحياتية ولذلك هم ـ بحاجة ماسة إِلىٰ إِرشادات طبيب نفساني خبير ـ.

ومع مجيء الحرب العالَمية الثانية كان لزاماً أن نسأل العمَّال، وما لنا حينئذ من خيار. حينذاك لم يكن في المصانع

الأَمريكية مهندسون أَو مختصّون بعلم النفس ولا ملاحظو عمال، بل من كان في المصنع يرتدي نفس الزي الموحّد ولدهشتنا ـ علىٰ ما أذكر ـ أنه تبيَّن لنا أن العمَّال ليسوا ثيراناً بكماء ولا غير ناضجين ولا يشكون من سوء التوافق، بل كانوا يعرفون الكثير عن العمل الذي يؤدونه وعن منطقه ورتابته وعن جودته وأدواته. بسؤالهم عما يرون أنه الطريقة لتناول كلٍ من الإِنتاجية والجودة[4].

بدايةً لقي هذا الاقتراح الجديد قبولاً لدى قليل من المصالح (وكانت شركة IBM الشركة الرائدة في هذا المضمار وبقيت مدة طويلة واحدة من أكبر الشركات تعمل وفق هذه الفكرة). وسرعان ما التقطها الصناعيون اليابانيون في أواخر عقد الخمسينيات وأوائل عقد الستينيات، وقد انتهت محاولاتهم الأولى إِلىٰ العودة إِلىٰ أوتوقراطية ما قبل الحرب إِلىٰ إِضرابات دامية وما يشبه الحرب الأهلية. ورغم كون هذه الفكرة ما تزال بعيدة عن التطبيق الواسع إِلاَّ أنه من المقبول عموماً ولو نظرياً علىٰ الأقل أن معرفة العمَّال لعملهم هي نقطة البداية لتحسين الإِنتاجية والجودة والأداء.

وما من شك أن الشراكة مع العامل المسؤول في تصنيع ونقل الأشياء هي الطريقة المُثلى لزيادة الإِنتاجية وبعد هذا كله فقد عملت مقولة تايلور وبصورة حسنة، فالشراكة مع العامل المسؤول في العمل المعلوماتي والعمل الخدمي هي الطريقة الوحيدة.

أما العنصر الأخير من العناصر المكوِّنة للعمل البارع فهو عبارة عن درس من شطرين اثنين لم يعرفه تايلور ولا مايو. أحد هذين الشطرين أنه يجب أن يصاحب مكتسبات الإِنتاجية تعلّم مستمر. وإِن إِعادة تصميم عمل مثل تعليم العامل الطريقة الجديدة للقيام به ـ وذلك ما فعله وعلّمه تايلور ـ لا يمكن بحد ذاته أن يعزِّز التعليم الحالي. وما التدريب إِلاَّ بداية مرحلة التعليم. وكما يمكن أن يعلّمنا اليابانيون، حقيقة، (والفضل يعود إِلىٰ تقليدهم القديم Zen) فإِن أكبر فائدة للتدريب لا تأتي من تعلّم شيء جديد بقدر ما تأتي من فعل شيء بصورة أفضل مما كنا نفعله من قبل.

ليس التبصّر في السنوات القليلة الماضية أقل أهمية: ذلك أن العمَّال المعلوماتيين والعمَّال الخدميين يتعلّمون أكثر عندما يمارسون التعليم. وخير طريقة لتحسين إِنتاجية نجمة المبيعات هي أن يطلب إِليها تقديم موضوع بعنوان «سر نجاحي» في اجتماع للمسؤولين عن المبيعات في الشركة. وأفضل طريقة للجراح كي يحسِّن أداءه هي أن يلقي حاضرة حول هذا الموضوع في الجمعية الطبيَّة في المقاطعة. وكثيراً ما نسمع ما يقال أنه في عصر المعلومات يصبح علىٰ كل مشروع أن يتحوَّل إِلىٰ مؤسَّسة للتعلّم والتعليم.

ومنذ مائة سنة ظهرت مؤشرات الصراع الطبقي بوضوح وجلاء، ولكن الذي نزع فتيل هذا الصراع وأبعد شبح الحرب

الطبقية كان نمو إِنتاجية الطبقة العاملة الصناعية ذلك الحدث الذي لم يسبق له نظير ولم يجد له حتى الذي أوجده، فريدريك تايلور مصطلحاً يصفه.

وكما هو معلوم أن الإِنتاجية هي مصدر حقيقي لميزة المزاحمة وهي مفتاح الاستقرار الاجتماعي أيضاً. لذلك يجب أن يكون تحقيق مكاسب في إِنتاجية الخدمات مقارنة بتلك التي تحقَّقت سابقاً من إِنتاجية التصنيع في مقدمة أولويات المدراء في كافة أرجاء العالَم المتطوِّر. وهنالك حقيقة اقتصادية تقول بعدم إِمكانية تفوّق المداخيل الحقيقية علىٰ الإِنتاجية في أي مدة زمنية متطاولة. فما لم تتحسَّن إِنتاجية العمَّال الخدميين بسرعة سوف تتدهور باستمرار الحالة الاجتماعية والاقتصادية لهذه الشريحة الكبيرة من الناس التي يضاهي عددها عدد العمَّال الصناعيين في ذروتهم. وهذا يقوي علىٰ الأَقل احتمال الركود الاقتصادي، وبنظرة أكثر تشاؤماً سوف يقوى احتمال حدوث توترات اجتماعية لم يسبق لها مثيل منذ العقود الأولى للثورة الصناعية.

يبدو واضحاً أن استخدام العمَّال لقوتهم العددية بغية الحصول علىٰ أُجور أعلىٰ مما تبرِّره مساهمتهم الاقتصادية سوف يفضي إِلىٰ إِفقار المجتمع بأكمله والانحدار بالدخل الحقيقي للفرد وارتفاع معدل البطالة. وبصورة أُخرىٰ، قد يستمر هبوط دخل عمال الخدمات العاديين ونصف المهرة بالنسبة إِلىٰ التصاعد المتواصل في أجور العمَّال المعلوماتيين الأمر الذي

سوف يوسِّع الفجوة بين الفريقين إِضافة نتائج تفاقم الاستقطاب، وفي كل الأحوال قد تتزايد مرارة وعزلة العمال الخدميين لدرجة أنهم سيرون أنفسهم طبقة معزولة.

لحسن الطالع أننا في وضع أفضل بكثير من وضع أسلافنا قبل مائة سنة، فنحن نعرف ما لم يعرفه ماركس ومعاصروه: وذلك إِمكانية رفع الإِنتاجية وكيف يمكن تحقيق ذلك. وهذه أفضل معارفنا عن العمل حيث الحاجة الاجتماعية أشد إِلحاحاً: في العمل الخدمي الماهر ونصف الماهر ـ كأعمال الصيانة في المصانع والمدارس والمستشفيات والمكاتب، وفي الأَعمال المقابلة كالمطاعم ومتاجر الخدمة الذاتية (السوبر ماركت) وفي الأَعمال المكتبية في شركات التأمين والمصارف والمصالح من مختلف الأنواع. وهذا من حيث الجوهر هو عمل إِنتاجي. وهكذا، إِن ما تعلمناه خلال المائة سنة الماضية حول زيادة الإِنتاجية ينطبق على هذا النوع من العمل مع شيء من التكييف.

كذلك هناك نموذج من الأساليب في الخطوات التي تتبعها بعض الشركات المتعدِّدة القوميات بغية تحسين إِنتاجية العاملين فيها. وقد طبَّق أرباب العمل الأمريكان والأوروبيون بصورة منهجية هذا الأسلوب الذي تعالجه هذه المقالة على الأَعمال الخدمية منخفضة المهارة، وحدَّدوا المهمَّة وجعلوا العمل مركزاً عليها كما حدَّدوا الأداء وأشركوا العمَّال في تحسين الإِنتاجية وجعلوا منه المصدر الأول للأفكار بهذا الصدد كما أحدثوا

عملية التعلّم والتعليم المستمرة ضمن عمل كل عامل وفريق عمل. فكانت النتيجة أن ارتفعت الإِنتاجية ارتفاعاً جوهرياً ـ حتى تضاعفت في بعض الحالات ـ مما أمكنهم من رفع الأُجور، وبنفس الأهمية خلصت هذه العملية إِلىٰ رفع معنويات العاملين وثقتهم بأنفسهم.

وليس من قبيل المصادفة أن يحقِّق المقاولون الخارجيون هذه التحسينات، فالحصول علىٰ مكاسب إِنتاجية كبرى في حقل العمل الخدمي من النوع الإِنتاجي يتطلَّب عادة أن يعهد بالعمل إِلىٰ شركة ليس لها عمل سوف تهضمه وتحترمه كما تتيح فرصاً للعاملين من ذوي المهارة المتدنية للتقدّم (كأن يرتقوا إِلىٰ درجة مدير محلي أَو إِقليمي). ويلاحظ أن المؤسَّسات التي يجري فيها مثل هذا العمل ـ كالمستشفيات التي تملك الأسرّة أَو المعاهد التي يحتاج طلبتها إِلىٰ تغذية ـ لا تدرك ولا تحترم هذا العمل بالقدر الكافي لتكريس الوقت والعمل الجاد اللازمين للارتقاء بإِنتاجية العمل.

فالمهمة معروفة وتنفيذها ممكن، ولكن إِلحاح الحاجة عظيم. ولرفع إِنتاجية عمل خدمي لا ينبغي الاتكال علىٰ الحكومة أَو علىٰ السياسة معاً، تلك هي مهمة المدراء والمسؤولين التنفيذيين في الأَعمال التجارية وفي مؤسَّسات النفع العام، بل هي في الحقيقة المسؤولية الاجتماعية الأولى للإِدارة في المجتمع المعلوماتي.

12 الإِدارة والعمل العالَمي

حين كان ماركس منكباً علىٰ كتابه «رأس المال» في بداية عقد الخمسينيّات من القرن التاسع عشر لم تكن ظاهرة الإِدارة معروفة آنذاك، وكذلك المشاريع التي يسيّرها المديرون. كانت أكبر شركة في ذلك الحين عبارة عن مصنع للقطن في مانشيستر بإِنكلترا يملكه صديق له هو فريدريك أنجيلز وحيث يعمل أقل من /300/ إِنسان. وقد كان من أعظم المصانع ربحاً في عصره ولم يكن فيه مدراء، بل مشرفون مباشرون وكانوا في الوقت نفسه عمالاً يمارس كل مشرف منهم النظام علىٰ حفنة من الزملاء «البروليتاريا» يعزّ في تاريخ الإِنسانية ظهور مؤسَّسة بمثل السرعة وبذات التأثير الذي كان لمؤسَّسة الإِدارة، ففي أقل من 150 سنة استطاعت الإِدارة أن تغيِّر البُنية الاجتماعية والاقتصادية في دول العالَم المتقدِّم، وكوَّنت اقتصاداً عالمياً كما أَرست قواعد جديدة للدول التي ستساهم فيه علىٰ قدم المساواة. كما طال التغيير الإِدارة نفسها. وما من شك أن مهمة الإِدارة

الجوهرية باقية علىٰ حالها وهي تمكين الناس من الأداء المشترك بعد تحديد أهداف وقِيَم مشتركة وبُنية صحيحة واستمرار التدريب والتطوير بغية المضي في عملية التغيير والتجاوب معها. ولكن التغيير أَصاب المهمَّة في صميم مدلولها، وذلك فقط لأن الإِدارة قلبت القوة العاملة من قوة مؤلَّفة في غالبيتها من عمَّال عاديين إِلىٰ عمَّال علىٰ جانب رفيع من الثقافة والمعرفة.

كان قلَّة من التنفيذيين تدرك ما للإِدارة من تأَثير عظيم، وفي الحقيقة كان كثير منهم علىٰ شاكلة م. جوردان (M. Jourdain) تلك الشخصية في مسرحية «البورجوازي النبيل» لموليير الذي لم يكن يعلم أنه قال نثراً. كذلك لم يكن أولئك التنفيذيون يدركون أنهم يمارسون الإِدارة أَو يسيئون ممارستها. وبالنتيجة، كان استعدادهم لمواجهة التحديات الضخمة المقبلة هزيلاً. ذلك لأن المشاكل الهامَّة حقّاً التي تعترض سبيل المدراء لا تصدر عن التكنولوجيا ولا عن السياسة كما لا تنبع من خارج الإِدارة والمشروع، بل هي مشاكل وليدة نجاح الإِدارة نفسها.

قبل ثمانين سنة وعلىٰ عتبات الحرب العالَمية الأولى حين بدأت قلَّة من الناس تشعر بوجود الإِدارة كان أكثر الناس في الدول المتقدِّمة (ولربما أربعة أَشخاص من كل خمسة) يَجْنون معيشتهم من ثلاث مهن. ففي بريطانيا العظمى كان هناك فئة المستخدمين المنزليين، وهي أكبر فئة فريدة (حوالي ثلث

مجموع العمَّال) كما أنها فئة كبيرة جداً في جميع الأماكن وحتى في الولايات المتحدة. ثم هناك المزارعون، وهم عادة أُسر من الفلاَّحين، يشكِّلون أكثر من نصف السكان العاملين في كل دولة عدا إنكلترا وبلجيكا. وهناك، أخيراً العمَّال الصناعيون (أصحاب الياقات الزرقاء) في معامل التصنيع التي هي المهنة الأسرع نمواً إذ كانت تضم سنة 1925 حوالي 40 بالمئة من القوة العاملة الأَمريكية.

أما فئة المستخدمين المنزليين فقد زالت من الوجود تقريباً، والفلاَّحون العاملون بدوام كامل يمثِّلون 3٪ إلىٰ 5٪ فقط من السكان العاملين في الدول المتقدِّمة غير الشيوعية، وذلك رغم مضاعفة الإنتاج الزراعي من أربعة إلىٰ خمسة أمثال ما كان عليه قبل 80 سنة. هذا وقد أخذ العمَّال من ذوي الياقات الزرقاء بالانحدار السريع علىٰ نفس مسار العمالة الزراعية. يشكِّل العمّال اليدويون العاملون في حقل الصناعة في الولايات المتحدة الآن فقط 18٪ من إجمالي القوة العاملة، وسوف تهبط نسبتهم مع أفول القرن الحالي إلىٰ 10٪ أو ما يدانيها في الولايات المتحدة وغيرها، في حين أخذ الإنتاج الصناعي بالارتفاع بصورة ثابتة وينتظر أن يتجاوز ما لا يقل عن 50٪. تتألَّف أكبر فئة فردية ـ أَكثر من ثلث المجموع ـ من أولئك الذين يطلق عليهم مكتب الإحصاء في الولايات المتحدة اسم «العمَّال الإداريين أَو المهنيين». وهناك نسبة من إجمالي السكَّان

البالغين تفوق ما كانت عليه من قبل ـ ربما الثلثين في الولايات المتحدة ـ علىٰ سبيل المثال تعمل أَعمالاً مدرَّة للدخل في كل بلد متقدِّم غير البلدان الشيوعية.

كانت الإِدارة العامل الرئيسي في هذا التحوّل المنقطع النظير، فقد أوضحت ولأول مرة في تاريخ الإِنسانية سبب استخدام أعداد كبيرة من ذوي المهارات والمعارف الواسعة في العمل الإِنتاجي. في حين كان أي مجتمع يعجز عن مثل ذلك فيما مضى. فلم يكن في الحقيقة أي مجتمع في السابق يستطيع أن يدعم أَكثر من حفنة صغيرة من مثل هؤلاء ذلك لأنّه ـ وحتى وقت قريب ـ لم يكن هنالك من يعرف كيف يجمع بين ذوي المهارات والمعارف المختلفة بغية تحقيق أهداف مشتركة. كانت الصِّين في القرن الثامن عشر محل حسد المثقفين الغربيين المعاصرين نظراً لما كانت توفِّر من أَعمال للمثقفين (20000 وظيفة سنوياً) أكثر مما كانت تقدِّمه أوروبة آنئذ. غير أن الولايات المتحدة اليوم وبعدد سكانها المقارن تقريباً تنتج قرابة مليون متخرِّج من المعاهد كل سنة، ولا يجد معظمهم كثير عناء في العثور علىٰ عمل جيد الأجر. ويرجع الفضل في توظيف هؤلاء إِلىٰ الإِدارة.

إِن المعرفة، وخاصة المتقدِّمة منها هي دائماً معرفة تخصُّصية جداً ولا يمكنها بمفردها أن تنتج شيئاً إِلاَّ أنه بوسع شركة حديثة وكبيرة أن تستخدم ما يقارب /10000/ من ذوي

المعرفة العالية فيما يصل إِلىٰ قرابة / 60/ فرعاً مختلفاً من فروع المعرفة. فالمهندسون من مختلف الأنواع والمصمّمون وخبراء التسويق والاقتصاديون وخبراء الإِحصاء وعلماء النفس والمخطِّطون والمحاسبون والمختصّون بالموارد البشرية يعملون جميعاً في مشروع مشترك، وبغير المشروع المنظم ـ أي العمل التجاري ـ لن يكون لأي من هؤلاء أية فاعلية.

والسؤال الأول الذي يرد حول هذا ـ الانفجار التربوي في السنوات المائة الماضية، أَو الإِدارة التي استطاعت أن تضع هذه المعرفة موضع التطبيق الإِنتاجي ـ هو سؤال موضع نقاش ونظر. وليس وجود إِدارة ومشروع حديثين ممكناً إِذا لم توجد قاعدة معلوماتية لدى المجتمعات المتطورة. إِلاَّ أن الإِدارة ونقول الإِدارة وحدها هي التي تفعِّل كل هذه المعرفة وهؤلاء الأشخاص ذوي المعرفة الواسعة. ولقد حوَّل ظهور الإِدارة المعرفة من مجرد ترف عقلي وزخرفة اجتماعية إِلىٰ ما نعرفه الآن بأنه رأس المال الحقيقي لأي اقتصاد. ثم إِن المعرفة بدورها ـ وليس مواد البناء ـ غدت قلباً للاستثمار الرئيسي.

تستثمر اليابان نسبة قياسية قدرها 8٪ من إِجمالي ناتجها القومي السنوي في المصانع والمعدات وتستثمر ما لا يقل عن ضعف هذه النسبة في حقل التربية، أي الثلثان في المدارس للناشئين وما تبقَّى في تدريب وتعليم البالغين (في المؤسَّسات التي تشغلهم إِلىٰ حد كبير). كذلك، تخصِّص الولايات

المتحدة شطراً من ناتجها القومي (20٪) للتعليم والتدريب. وتعتبر المعرفة في مجتمع المشاريع والإِدارة الحديث مورداً أساسياً وثروة حقيقية للمجتمع.

لقد تنبأ القليل من كبار رجال الأَعمال سنة 1870 بهذا التطور حين كانت المشاريع الكبيرة المماثِلة للمشاريع التي نعرفها اليوم تأَخذ شكلها وتتبلور. ولم يكن سبب ذلك هو الافتقار الشديد إِلىٰ بُعد النظر بقدر ما هو افتقار إِلىٰ سابقة. ففي ذلك الحين لم يكن ثمة مثلٌ للمؤسَّسة الكبيرة والدائمة سوى الجيش، فلا غرابة إِذن أن يكون التركيب القائم علىٰ مبدأ الأمر والمراقبة (Command and Control) هو النموذج المحتذى عند أولئك الذين بنوا سكك الحديد عبر القارات ومعامل الفولاذ والمصارف العصرية والمتاجر متعدِّدة الأقسام.

فهذا النموذج الأمري مع وجود حفنة قليلة تُصدر الأوامر في القمة ووجود الكثرة في القاعدة تطيع وتنفِّذ بقي معياراً مطبَّقاً زهاء (100) سنة، إِلاَّ أنه لم يكن مستقراً سكونياً كما قد يوحي به قدمه، بل هو علىٰ نقيض ذلك فقد بدأ يتغيّر حالما بدأت المعرفة التخصُّصية المتنوعة تصب في المشروع. فقد كان استخدام أول مهندس متدرِّب في الجامعة علىٰ التصنيع الإِنتاجي سنة 1867 في ألمانيا الذي أقام في غضون خمس سنوات قسماً للأبحاث. ثم ما لبثت أن حذت حذوه اختصاصات أُخرىٰ. ومع نهايات الحرب العامة الأولى تم تطوير وظائف التصنيع

النموذجية والمألوفة من بحث وهندسة وتصنيع وبيع وقضايا رأس المال والمحاسبة ثم بعد برهة الموارد البشرية. وقد حدث في ذلك الحين تطور آخر وجهته الإدارة وكان أعظم أهمية في تأثيره علىٰ المشروع وعلىٰ الاقتصاد العالَمي عموماً، ذلك هو تطبيق الإدارة علىٰ العمل اليدوي بصورة التدريب. ثم إن الظروف التي سادت زمن الحرب جعلت التدريب يدفع عملية التحوّل التقليدية في الاقتصاد العالَمي خلال السنوات الثلاثين الماضية إذ يمكن للبلدان منخفضة الأجور أن تقوم بعمل كانت تعتبره النظرية الاقتصادية التقليدية متعذِّراً، وهو أن تصبح بين عشية وضحاها فعَّالة وتبقى منافسة بانخفاض الأجور فيها.

من المتعارف عليه فيما مضى وحتى قيام الحرب العامة الأولى أن أي بلد أَو إقليم كان يحتاج إِلىٰ مدة زمنية طويلة كي يطوِّر تقليداً للعمل أَو خبرة يدوية ومهارات تنظيمية بغية إِنتاج وتسويق منتج معيّن سواء كان نسيجاً قطنياً أَو آلة الكمان الموسيقية. غير أن الضرورة خلال الحرب العالَمية الأولى اقتضت تحويل أعداد ضخمة من الأَشخاص غير المهرة إطلاقاً ممن لم يسبق لهم العمل في الصناعة إِلىٰ عمال منتجين في لمح البصر. وتلبية لهذه الحاجة بدأت الشركات في الولايات المتحدة وفي المملكة المتحدة تطبّق مبادئ فريدريك تايلور في «الإِدارة العلمية» ـ التي تطورت ما بين 1885 و1910 ـ علىٰ التدريب المنهجي للعمال ذوي الياقات الزرقاء علىٰ نطاق

واسع. ثم تبعه تطور آخر خلال الحرب العالَمية الثانية عندما اقتبست اليابان موضوع التدريب وبعد (20) سنة أيضاً طبّقت هذا المبدأ كوريا الجنوبية وجعلت منه أساساً لتطوّرها العجيب.

علىٰ أن الإدارة خلال عقدي العشرينيَّات والثلاثينيَّات طبِّقت في مجالات وجوانب كثيرة في المصالح التصنيعيَّة، فمثلاً برزت اللامركزية توحد فيما بين مزايا الضخامة ومزايا الضآلة ضمن مشروع واحد. كما تحوَّلت المحاسبة من مجرد «مسكٍ للدفاتر» إلىٰ تحليل ومراقبة، ونشأ التخطيط من «مخططات جانت» Gantt التي صُمِّمت بين سنتي 1917 و1918 فصار التخطيط للإنتاج الحربي، وكذلك كان استخدام المنطق التحليلي والإحصاء حيث أصبح الكم مستخدماً في تحويل الخبرة والحدس إلىٰ وصف ومعلومات وتشخيص، ثم امتد التطوّر إلىٰ التسويق نتيجة لتطبيق مفاهيم الإدارة علىٰ التوزيع والبيع. ويضاف إلىٰ ما تقدَّم أنّه في وقت مبكر من أواسط عقد العشرينيَّات وبواكير عقد الثلاثينيّات بدأ بعض رواد الإدارة (مثل توماس واطسون الأب في شركة IBM الناشئة، والجنرال روبرت وود من شركة سيرز روباك، وايلتون مايو في معهد التجارة بجامعة هارفارد) يحقّقون في الطريقة التي تم تنظيم الصناعة بموجبها، فخلصوا في النهاية إلىٰ أن خط التجميع كان حلاً وسطاً قصير الأجل علىٰ الرغم من إنتاجيته الضخمة، فهو رديء الاقتصاد لعدم مرونته وسوء استخدام الموارد البشرية وحتى

لسوء هندسته. وهكذا شرعوا يفكِّرون إلىٰ أن انتهوا إلىٰ «الأتمتة» كطريقة لتنظيم عملية التصنيع، وانتهوا إلىٰ «النظرية» Y فريق العمل، ودوائر مراقبة الجودة والمؤسَّسة المعلوماتية كطريقة لإِدارة الموارد البشرية.

وهكذا يعكس كل واحد من هذه الابتكارات في عالم الإدارة تطبيق المعرفة علىٰ العمل وإحلال النظام والمعلومات محل العمل الظني والقوة العضلية والعناء. وباستخدام مصطلحات تايلور أصبح كل فرد يستخدم عبارة «العمل البارع» Working smarter مكان عبارة «العمل المجهد».

ولقد بدا التأثير القوي لهذه التغييرات واضحاً خلال الحرب العالَمية الثانية فكان الألمان حتى النهاية أفضل الاستراتيجيين إلىٰ أبعد الحدود، ونظراً لميزة كون خطوط ألمانيا الداخلية أقصر كانت حاجتهم إلىٰ فرق الدعم أقل بكثير واستطاعوا مضاهاة خصومهم في صراع القوَّة، ورغم ذلك انتصر الحلفاء بفضل الإِدارة. وكانت للولايات المتحدة ـ بخمس عدد سكانها ـ من العسكريين بقدر ما كان لدى جميع المتحاربين معاً، ومع هذا ما تزال تنتج من المواد الحربية أكثر مما ينتج الآخرون مجتمعين. كما استطاعت أن توصل هذه المواد إلىٰ أبعد جبهات القتال المتفرِّقة كالصِّين وروسيا والهند وأفريقيا وأوروبة الغربية. فلا عجب إذن أن أصبح العالَم بأَسره مع نهاية الحرب يعي دور الإِدارة. أَو أن الإِدارة ظهرت كضربِ

من عمل مميز يمكن دراسته وتطويره إلىٰ نظام ـ كما حدث في كل من البلدان التي مارست القيادة الاقتصادية خلال فترة ما بعد الحرب. ثم بدأنا نرى وببطء بعد الحرب العالَمية الثانية أن الإِدارة ليست إدارة «عمل» بل أنها تتعلّق بكل جهد إنساني يجمع في مؤسَّسة واحدة أفراداً ذوي معارف ومهارات شتى يمكن تطبيقها بزخم في المستشفيات والجامعات والكنائس ومؤسَّسات الفنون وهيئات الخدمة الاجتماعية من مختلف المهارات ومنذ الحرب العالَمية الثانية أخذت مؤسَّسات «القطاع الثالث» تنمو أسرع من نمو القطاع الحكومي أَو قطاع الأَعمال في الدول المتقدِّمة وأصبح قادتها أكثر فأكثر وعياً للإِدارة. والحاجة إِلىٰ إِدارة المتطوعين وإِدارة جمع الأموال قد تميّز بين مدراء مؤسَّسات النفع العام وأضرابهم في المؤسَّسات التي تتوخَّى النفع ومع هذا فالكثير من مسؤولياتها واحدة ـ ومنها تحديد الاستراتيجية والأهداف الصحيحة وتطوير الأَفراد وقياس الأداء وتسويق خدمات المؤسَّسة.

ولا نقول أن معرفتنا بالإِدارة أصبحت كاملة. فثقافة الإِدارة تقف اليوم في جانب يتلقى قدراً عظيماً من النقد معظمه له ما يبرِّره. فما كنا نعرفه عن الإِدارة منذ (40) سنة وقمنا بتنسيقه في مناهج للإِدارة منظمة لا يساعد بالضرورة المدراء علىٰ مواجهة التحديات التي تعترضهم اليوم. غير أن تلك المعرفة كانت أساساً للتوسع المدهش الذي شهده الاقتصاد

العالَمي منذ سنة 1950 في الدول المتقدِّمة والدول النامية علىٰ حدٍ سواء. والذي أفضى بهذه المعرفة إلىٰ قدر كبير من الإهمال كان نفس نجاحها في تسريع التحوّل من العمل اليدوي إلىٰ العمل المعلوماتي في المصالح التجارية.

ولنأخذ مثالاً واحداً: إننا الآن بحاجة ماسّة إلىٰ مفاهيم وأساليب جديدة في المحاسبة وقد ألمح خبراء مثل روبرت كابلان إلىٰ أن كثيراً من الفرضيات التي يقوم عليها نظامنا اليوم لم تعد صالحة[1]، فعلىٰ سبيل المثال الصناعة الإنتاجية هي صناعة مركزية من وجهة نظر التقاليد المحاسبية. وإن الصناعات الخدمية والمعلوماتية هي في الواقع أعظم أهمية الآن في سائر الدول المتقدِّمة، وتفترض أيضاً أن عملاً ينتج منتجاً واحداً فقط بينما تنتج عملياً جميع الأَعمال الحديثة منتجات كثيرة ومتنوعة. وقبل كل شيء تفترض محاسبة التكاليف ـ التي هي نتاج ابتكار فذّ في أواسط عقد العشرينيات ـ أن 80٪ من جميع التكاليف تعزى إلىٰ عمل يدوي مباشر. بينما في الواقع يعلّل العمل اليدوي في الصناعات الإنتاجية المتقدمة اليوم ما لا يزيد علىٰ 8٪ إلىٰ 12٪ من جميع التكاليف. وإن عمليات الصنع المستخدمة في صناعات ذات كلفة مرتفعة مثل صناعة السيارات والفولاذ أصبحت بكل وضوح عمليات مهملة ومهجورة.

تبذل حالياً جهود لإيجاد أنظمة محاسبية تعكس هذه التغييرات وتوفّر معلومات عن الإدارة الدقيقة، إلاّ أن هذه

الجهود ما تزال في مراحلها الأولى، وينطبق هذا أيضاً على الجهود الخاصة بإيجاد حلول لتحديات إدارية أُخرىٰ علىٰ جانب من الأهمية مثل البُنى الصالحة للمؤسّسات المعلوماتية وطُرق رفع إِنتاجية العمالة المعلوماتية وأساليب إِدارة الشركات الحاضرة وتطوير شركات جديدة ومختلفة جداً في وقت واحد وطُرق بناء وإِدارة أَعمال تجارية عامية حقيقية، وغيرها كثير..

ظهرت الإِدارة في دول متقدمة، ولكن كيف يمكن أن يؤثِّر ظهورها علىٰ العالَم النامي؟ لعل الطريقة المُثلى للرد علىٰ هذا السؤال هي أن نبدأ بما هو واضح: أي الإِدارة والمشروع الكبير جنباً إِلىٰ جنب وإمكانياتنا في الاتصالات الحديثة أوجدت اقتصاداً عالمياً حقيقياً. وفي هذا الصدد أحدثت تغييراً فيما يجب أن تفعله الدول للمشاركة بصورة فعَّالة في ذلك الاقتصاد ولإحراز نجاح اقتصادي.

كانت أدوار النجومية في الاقتصاد العالَمي سابقاً تقوم علىٰ القيادة في حقل الإبداع التقني. وقد أصبحت بريطانيا العظمى قوة اقتصادية في أواخر القرن الثامن عشر ومطالع القرن التاسع عشر من خلال اختراع الآلة البخارية والأدوات الآلية وفي صناعة النسيج والسكك الحديدية وصناعة الصلب والتأمين والمصارف العالَمية. وكذلك سطع نجم ألمانيا اقتصادياً في النصف الثاني من القرن التاسع عشر من خلال الابتكار في مجالات الكيمياء والكهرباء والإلكترونيات والبصريات والفولاذ

وإبداع المصرف العصري. ثم برزت الولايات المتحدة كقوة اقتصادية في نفس الوقت من خلال قيادتها الإبداعية في ميادين صناعة الفولاذ والكهرباء والاتصالات والإلكترونيات والسيارات والهندسة الزراعية والتجهيزات المكتبية والمنجزات الزراعية والطيران.

أما اليابان القوة الاقتصادية الكبيرة التي برزت في هذا القرن لم تكن من رواد التقنية في أي مجال، إلاَّ أن صعودها هذا يستند مباشرة إِلىٰ ريادتها في علم الإِدارة. لقد استوعب اليابانيون العبر من منجزات أميركا في ناحية الإِدارة أثناء الحرب العالَمية الثانية بوضوح يفوق ما تعلمناه نحن ـ وبخاصة بالنسبة لإِدارة الأَشخاص باعتبارهم موارد أكثر منهم تكلفة.

فاقتبسوا بالنتيجة «التكنولوجيا الاجتماعية الجديدة» من الغرب ـ الإِدارة ـ وكيّفوها مع قِيَمهم وتقاليدهم. كما اقتبسوا (وكيّفوا) نظرية التنظيم ليصبحوا أكمل ممارسي اللامركزية في العالَم. (وقد كانت اليابان قبل الحرب العالَمية الثانية مركزية كلياً). فشرعوا يمارسون التسويق حين كانت غالبية الشركات الأَمريكية ما تزال تبشر به.

كذلك فهمت اليابان قبل غيرها في وقت أسرع من أي بلد آخر أن الإِدارة مقرونة بالتكنولوجيا قد غيرت الصورة الاقتصادية. وعندما فجَّرت القنبلة الذرية الأولى ووضع أول

كومبيوتر على الخط سنة 1945 انتهى النموذج الميكانيكي للمؤسسة وللتكنولوجيا الذي دخل حيز الوجود بنهاية القرن السابع عشر حين قام عالم فيزيائي فرنسي مغمور يدعى دينس بابين بتصميم النموذج الأولي للمحرك البخاري. ومنذ ذلك الحين أصبح النموذج لكل من التكنولوجيا والمؤسَّسات نموذجاً بيولوجياً ـ يعتمد الواحد منهما على الآخر وكثيف المعرفة ينظمه تدفق المعلومات.

وكانت إحدى نتائج هذا التغيير هي أن الصناعات التي ظلَّت تحمل المشروع طيلة مائة سنة مضت ـ ومن هذه الصناعات صناعة السيارات والفولاذ والإلكترونيات الاستهلاكية والأجهزة ـ أصبحت الآن في مأزق. تعتبر هذه النتيجة صحيحة حتى في المواضع حيث تبدو العوامل الديموغرافية في صف هذه الصناعات. فعلى سبيل المثال، تتوفَّر في المكسيك والبرازيل أعداد هائلة من الشبان ممن يمكن تدريبهم على العمل اليدوي نصف الماهر بسهولة وحيث تبدو الصناعات الميكانيكية نداً كاملاً. غير أن المنافسين في كل أمة صناعية وجدوا أن الإنتاج الميكانيكي آيل للإهمال إذا لم تتم أتمتته ـ أي ما لم يُعاد بناؤه على أساس المعلومات. ولهذا السبب وحده قد تعتبر الثقافة أعظم تحدٍ «إداري» يجابه الدول النامية.

ثمة طريقة أُخرى توصل إِلى نفس النتيجة وهي النظر إِلى حقيقة ثانية يجب على الدول النامية أن تحسب لها حسابها وهي

أن الدول المتقدِّمة لم تعد كما كانت في القرن التاسع عشر بحاجة إليها. وقد نكون مبالغين إذا قلنا مثل قول خبير الإدارة الياباني الكبير «إكينيشي أوهماي»: أن باستطاعة اليابان وأميركا الشمالية وأوروبة الغربية أن تعيش بمفردها مستغنية عن ثلثي البشرية من دول العالَم النامي. وفي الحقيقة أنه خلال الأربعين سنة الماضية أصبحت دول ما يدعى الثلاثية مكتفية ذاتياً بصورة أساسية اللهم إلاَّ باستثناء البترول. فهي تنتج من الطعام أكثر مما تستهلك خلافاً لما كانت عليه في القرن التاسع عشر. إنها تنتج ثلاثة أرباع مجموع إنتاج العالَم من السلع والخدمات وتغذي السوق بنسبة مماثلة.

وهنا تعترض الدول النامية مشكلة حادة بما فيها الدول الكبرى مثل الصِّين والهند. فهي لا أمل لها أن تصبح قوى اقتصادية هامة باقتفاء تطور المشروع والإدارة ـ أي بالبدء بالصناعات والعمليات الإنتاجية للقرن التاسع عشر وبدايات قرن العشرين القائمة بصورة أساسية على قوة العمل اليدوي. وقد لا يكون لهذه الدول الخيار من الوجهة الديموغرافية، فهو أمر طبيعي، فقد يحتمل لها من البداية أن تلحق بالدول المتقدمة. ولكن هل من الممكن لها أن تتجاوزها؟ هذا ما يريبني.

لم يُعرف خلال المئتي سنة الماضية أن تحوّل بلد إلى قوّة اقتصادية هامة لمجرد أنه اتبع خطوات الأوائل من القادة، فقد بدأ كل بلد بما كان يعرف آنئذ بالصناعات المتقدمة وعمليات

الإِنتاج والتوزيع المتطورة ليصل كل بلد منها خلال برهة وجيزة إلىٰ موقع قيادي في حقل الإِدارة. أما في الوقت الحاضر، ولسبب محدود من جهة تقدم معلومات الأتمتة والتكنولوجيا وللحاجة الملحَّة إلىٰ الأَشخاص المدربين في سائر نواحي الإِدارة من جهة أُخرىٰ أشمل، يقتضي التطور أن تتوفَّر لدى الدول النامية قاعدة معلوماتية لا تمتلكها سوى قلة من هذه الدول. والسؤال المهم في موضوع التطور الاقتصادي والذي لم يجب عليه حتى الآن هو عن كيفية إيجاد قاعدة معلوماتية كافية في حقل الإِدارة علىٰ وجه السرعة.

وإن كل ما تعرضنا له بالنظر والمناقشة حتى الآن من مشاكل وتحديات ليس سوى قضايا داخلية في موضوع الإِدارة والمشروع إلىٰ أبعد حد. ومن أهم التحديات التي تواجه الإِدارة في البلدان المتقدمة إنما هي نتيجة لتغيير خارجي كنت بدايةً أسميته «اشتراكية صندوق معاشات التقاعد» وذلك في كتابي «الثورة الخفية» سنة 1976 حول مجيء اشتراكية صندوق التقاعد إلىٰ أميركا. وقد كنت أشير إلىٰ انتقال ملكية الشركات العامة إلىٰ مؤسَّسات وصائية لصالح العمال عبر صناديق المعاشات التقاعدية بشكل رئيسي. فكان هذا أعظم تطور اجتماعي إيجابي حدث في القرن العشرين إذ أوجد الحل «للمشكلة الاجتماعية» التي أربكت القرن التاسع عشر، وهي الصراع بين «رأس المال» و«العمَّال» وذلك بدمجهما معاً رغم أن هذا الحل سبب في

الوقت نفسه أعنف اضطراب للإدارة والمدراء منذ أن ظهرا قبل قرن لأن صناديق معاشات التقاعد شكّلت السبب الجوهري لتفجّر عمليات الاستيلاء العدائية خلال السنوات القليلة الماضية إذ لا شيء مثل الاستيلاء العدائي أقضّ مضجع المدراء وأضعف معنوياتهم. فعمليات الاستيلاء هذه حسب هذا المدلول هي عبارة عن عَرضٍ لمشاكل تثيرها اشتراكية صندوق التقاعد حول شرعية الإدارة: أي، من يسائل المدراء؟ وعمَّ يسألون؟ وما هو الغرض والأساس المنطقي للمشاريع الكبيرة ذات الملكية العامة؟

في سنة 1986 ـ وهي آخر سنة تتوفر لنا أرقام بشأنها ـ تجاوز ما تملكه صناديق معاشات التقاعد العمال في أميركا 40٪ من أسهم رأس المال العادية للشركات الأمَريكية وأكثر من ثلثي أسهم رأس مال 1000 من الشركات الكبيرة. وتمثل صناديق المؤسَّسات العملاقة (كالأعمال والولايات والمدن ومؤسَّسات الخدمة العامة ومؤسَّسات النفع العام مثل الجامعات والمستشفيات) ثلاثة أرباع هذه الممتلكات في حين تمثّل الصناديق الفردية (مثل الصناديق الخاصة بعمال المصالح الصغيرة وأصحاب المهن الحرَّة) الربع الرابع والأخير. (وتمتلك الصناديق المشتركة التي تمثّل أيضاً مدخرات الأُجراء أكثر مما تمثّل «الرأسماليين» من 5٪ إلىٰ 10٪ من الأسهم الرأسمالية في البلاد).

يتبين من هذه الأرقام أن صناديق معاشات التقاعد تشكل أعظم مورد رئيسي لرأس المال في الولايات المتحدة. وفي الحقيقة يكاد يكون من المتعذّر إقامة عمل جديد أو توسيع عمل قائم إذا لم تتوفر له أموال من هذه الصناديق. ولسوف تتعاظم أملاك هذه الصناديق في غضون السنوات القليلة القادمة فقط لأن العاملين لدى الحكومة الفيدرالية لديهم الآن صندوق لمعاشات التقاعد يستثمر أمواله في الأسهم الرأسمالية. وعليه وبنهاية سنة 2000 سوف تمتلك صناديق التقاعد ما لا يقل عن ثلثي أسهم رأس مال جميع المصالح في الولايات المتحدة عدا المصالح الصغرى منها. وهكذا ومن خلال صناديق معاشات التقاعد سيكون عمال أميركا المالكين الحقيقيين لوسائل الإنتاج في بلادهم.

يجري نظير هذا التطور في كلٍ من بريطانيا العظمى واليابان وألمانيا الغربية والسويد ولكنه متخلّف عشر سنين، كما بدأ يظهر في كلٍ من فرنسا وإيطاليا وهولندا.

لم يكن هذا التطور المدهش متوقعاً بقدر ما كان حتمياً وثمرة عوامل متعدِّدة ومترابطة مع بعضها بعضاً وأولها كان ذلك التحوّل في توزيع الدخل الذي يخصص نسبة 90٪ أو نحوها من إجمالي الناتج القومي في الدول المتقدمة غير الشيوعية لصندوق الأجور (ويتفاوت هذا الرقم بين 85٪ في الولايات المتحدة إلى 95٪ أو أكثر في هولندا والدانمارك). وفي الواقع، أصبح

«الأثرياء» اقتصادياً مقطوعي الصلة في البلدان المتقدِّمة مهما كانت هيمنتهم علىٰ المستخدمين في المجتمع ومهما أمتعوا مشاهدي التلفاز. حتى أن الأثرياء جداً باتوا في هذا القرن أكثر فقراً في الواقع إذا ما عدّلت دخولهم بسبب التضخّم والضرائب، وليكون المرء في نفس فئة «ملوك المال» سنة 1900، لا بد لأعظم رجل ثراءً من أن يملك ثروة لا تقل عن 50 بليون ـ أَو 100 بليون دولار مع دخل ملائم. قد يكون بعض الشيوخ من العرب مؤهلين لهذه المرتبة ولكن بلا ريب ليس منهم واحد من بلد متقدِّم.

وفي نفس الوقت ارتفع الدخل الحقيقي للأُجراء في أميركا ارتفاعاً مثيراً. ولم يستطع سوى القليل من العاملين في وقت التغيّر في أميركا أن يترك جانباً أي مبلغ يتجاوز دفعاتهم للعقارات أَو لأقساط تأمين نفقات الجنائز. ولكن منذ ذلك الحين فقد نما الدخل الحقيقي والقوة الشرائية للعمال الصناعيين في أميركا أكثر من 20 ضعفاً رغم هبوط عدد ساعات العمل بنسبة 50٪. وقد وقع مثل ذلك في جميع الدول الأُخرىٰ المتقدمة صناعياً وكان أسرع حدوثاً في اليابان حيث أصبح الدخل الحقيقي للعمال الصناعيين يقارب 30 مثل الدخل الذي كان قبل 80 سنة.

ليس ثمة حدود للحاجة إِلىٰ مثل هذا الدخل بصورة جوهرية لأننا أصبحنا مرة أُخرىٰ في منتصف فترة إبداعية مكثفة،

إذ كان يبرز للوجود اختراع جديد فني أو اجتماعي يفضي إلىٰ ظهور مباشر لصناعة جديدة بمعدل مرة كل 14 شهراً خلال فترة ستين سنة منذ سنة 1856 وحتى قيام الحرب العالَمية الأولى. وتقبع هذه الطفرة في تنظيم المشاريع تحت ظهور ملوك المال. ونحن بحاجة إلىٰ أشخاص من مثل ج. ب. مورغان وجون د. روكفلر الأب وأندرو كارنيجي وفريدريك كروب وعائلة ميتسوي الذين استطاعوا تمويل صناعات كاملة من أموالهم الخاصة. تتسارع التبدلات التقنية والاجتماعية اليوم كثيراً، ولهذه الطاقة تأثيرات في تطلّب الشركات والبلاد لمجاميع ضخمة من رؤوس الأموال لتضمن استمرارها ولكي تكون وحدها في الطليعة. وتتخطّى هذه المجاميع ما استعان به أباطرة المال والسلطة من قبل ثمانين سنة.

فالمدخول الإجمالي لأمريكا والذي يعتبر ألف أعلى مدخول، لا يكفي لتغطية حاجة رأس المال في قطاع الصناعة الخاصة للبلاد لأكثر من ثلاثة أو أربعة أيام كما يصح تطبيق هذا المثل على البلاد المتطورة الأخرى. وفي بلد آخر كاليابان مثلاً يبلغ المدخول الإجمالي وهو ألفين أعلى مدخول، والذي يساوي استثمار القطاع الصناعي الخاص للبلاد كل يومين أو ثلاثة.

كل هذا النمو الاقتصادي يدفعنا لتحويل العمال إلى رأسماليين وأصحاب مصادر منتجة. فالأهمية تعطى الآن

للرواتب بدل الاشتراكات واستثمارات إفرادية. ما تم توقعه منذ ثلاثين سنة وهو جاء نتيجة النقلة الديموغرافية التي نمّت توقعات العيش في الدول المتطورة منذ سن الأربعين إلى منتصف ونهاية السبعينيات. وعدد المسنين بازدياد بالإضافة إلى فترة السنين التي هم بحاجة إلى مدخول قبل اعتمادهم على الدعم المالي من أولادهم. لهذا هم يعتمدون على ما ادخروه في فترة عملهم وهذه الأموال يجب أن تستثمر لفترات طويلة من الزمن.

يتطلب المجتمع المتطور تعريفاً للفوائد بين الشركة والموظف وهذا ما روقب مبكراً وليس فقط عبر الاجتماعيين الماركسيين مثل سان سيمون وفورير في فرنسا وروبرت أوين في سكوتلندا ولكن أيضاً عبر الاقتصاديين الكلاسيكيين مثل آدم سميث وديڤيد ريكاردو. وللتوصل لسد هذه الحاجة عبر الملكية العاملة للأعمال تعود لأكثر من قرن ونصف والذين فشلوا جميعهم وبدون استثناء.

في المرتبة الأولى لا تُرضي الملكية العاملة الحاجات المالية والاقتصادية للعامل فهي تضع مصادر العامل المالية بتصرف عمله. كما تعتبر حاجات العامل مبدئياً ذات أمد طويل وخاصة الحاجة لمدخول التقاعد لسنوات عديدة.

لتشكّل الأعمال استثماراً فعّالاً لأصحابها يجب تأمين ازدهارها لفترة طويلة من الزمن وهذا واقع على نسبة 1 من

أصل أربعين أو خمسين، فالقليل من الأعمال يستمر لوقت طويل. لكن الملكية العاملة تعمل على تدمير الشركات في النهاية لأنها تؤدي دائماً إلى تكوين رأسمال واستثمار في الأبحاث والتطوير غير مناسبين ومقاومة عنيدة للتخلي عما كان مألوفاً قديماً وعن عدم الانتاجية والمنتجات المبتذلة والاجراءات والمخططات والأعمال وقواعد العمل.

أعمال زيس النظرية والتي هي أقدم الأعمال الممتلكة فقدت مركزها الريادي في مجال الاستهلاك في أمريكا واليابان. لهذا السبب فقط تفضّل ملكية زيس العاملة رضى سريع ومداخيل مرتفعة وعلاوات وأرباح لتستثمر في الأبحاث والمنتجات الجديدة والأسواق الجديدة. وتستخف الملكية العاملة بفشل الصناعة في يوغوسلافيا المؤقتة وترددادتها، أثرت على الصناعة في الصين وهذا ما دفع برواد البلاد على الانتقال إلى الإدارة التعاقدية والتي ستوسع الإدارة وستدقق في قوة الأعمال والملكية العاملة.

لكن الملكية العاملة في مفهوم الانتاج ليست سوى نظريات حتى الآن ولا يمكن إيقافها. فالقوة تلحق بالملكية وهذا ما يطلعنا عليه المبدأ القديم، وهذا ما أخذه كل من جيمس ماديسون في أوراق فيدرالية، وكارل ماركس من الفيلسوف الانكليزي في القرن السابع عشر جايمس هارينغتون والذي أخذه بدوره من أرسطو. كما يمكن إيجاده في الكتابات

المبكرة للكونفوشيسيين، وقد لحقت القوة بالملكية منذ حين انتقال هذه الأخيرة لمدخول المالكين في الدول المتطورة.

وتختلف الملكية العاملة في مفهوم الانتاج بأن الرواتب الاجتماعية تدعم محاسبة الشركات والإدارة وحرية الأسواق والمنافسة والقدرة على التغيير والتجديد. لكن الرواتب الاجتماعية لا تعمل كلياً بعد. كما يمكننا حل المشاكل المالية والاقتصادية التي تنتج عنها. كما نعلم مثلاً، فإن الراتب يجب أن يُستثمر بأكثر من قسمة صغيرة من حصته أي بنسبة خمسة بالمئة من حصص شركته أو ضم أي شركة أخرى. كما أننا نعلم ولكن ليس كفاية بعد كيفية استثمار الراتب، ولكن ما زال علينا حل المشكلة الأساسية الاجتماعية والسياسية وهي كيفية بناء ملكية الموظف لإدارة الرواتب والأعمال.

يعتبر مقدمي الرواتب المالكين الشرعيين للشركات التي يستثمرون فيها، ولكنهم لا يملكون فقط فوائد ملكية كنسب من الأرباح وهم الموظفون بل هم مجبرون قانوناً بأن لا يكونوا سوى مستثمرين لأمد قصير. وهذا ما أتاح المجال أمام الملكية العاملة لتسيطر في الأغلب. وبالنسبة لأصحاب الأموال فإن مقدمي الرواتب يجب أن يبيعوا إذا قام أحد ما بوضع سعر مرتفع بالنسبة لسعر السوق. وما يعرض للجدل هو سيطرة الفوائد على مالكي الحصص وأن يكون لها تأثيرات اقتصادية جانبية هو أبعد من التساؤل ويمكن أن لا يكون السبب الوحيد

هو الخوف من سيطرة غير محبّذة. فالإدارات الأمريكية تسعى لضم الأسواق والأبحاث وتطوير المنتجات والخدمات والنوعية والتنمية لأبعد حدود ولكن لا يخفى علينا أنه سبب رئيسي. وأكثر من ذلك فإن السيطرة المعادية هي هجوم على الإدارات والإداريين. وما يجعل هذا الهجوم غير أخلاقي هو أنه يمسّ الإداريين وخاصة المهمين منهم والمحترفين أي الذين تعتمد عليهم الأعمال. وما تراه الإدارة هو أنه يحد من ثروة العمل الانتاجي وتوظيف المال في أعمالهم.

وبالنسبة لهؤلاء المهاجمين ومموليهم فإنهم يشكّلون بالنسبة لمالكي الحصص وذلك في العمل الإداري والمحاسبة وهذا الدعم هو مهم ولو أنه لأمد قصير ولا يدر أرباحاً ولا حصص كثيرة. وهذا ما يقوله القانون الذي كتب في القرن التاسع عشر وخاصة الشق المتعلق منه بالعمل وذلك قبل نشوء الشركات والإدارات، وكما أن كل بلد يتمتع بسوق حرة ذات قوانين متشابهة ولكن ليس بالضروري أن يتمسك بها. فمثلاً تستمر الشركات في اليابان من أجل موظفيها إلا في حالة الإفلاس طبعاً، ولهذا فإن الاقتصاد الياباني ومالكي الحصص اليابانيين لا يتأثرون بالنتيجة.

وفي غرب ألمانيا أيضاً فالشركات الكبرى ليست مهتمة سوى بالاستمرار وهمّها الأول هي الفائدة الوطنية والتي تسبق أرباح مالكي الحصص.

وقد نظّمت كل من اليابان وألمانيا إدارة محاسبية عالية الجودة ومتفوقة قانوناً وذلك بشكل مراقبة منفّذة من البنوك التجارية في كلا البلدين. وهذا النظام غير موجود في الولايات المتحدة وبريطانيا كما لا يمكن إنشاؤه حتى في ألمانيا وبريطانيا فإن دعم البنوك بدأ يضعف كثيراً.

لذا يجب أن نفكر كيف يمكن للإدارة أن تكون مفيدة لنا وكيف وعبر من يمكن لهذه الإفادة أن تنعدم. ففائدة مالكي الحصص على الأمدين القصير والبعيد هي واحدة من الحلول والوحيدة.

شيء واحد هو الواضح لأي كان ولو كان ملماً بسيطاً بتاريخ السياسة والاقتصاد، فإن الإيمان في الوقت الحاضر في ملكية الحصص المطلقة القوة والملكية (والتي يعتبر فيها عنصر المفاجأة في السيطرة هو الأهم) التي هي النجاح الأخير في القرن التاسع عشر وخاصة في الصناعة الرأسمالية السابقة وهذا ما يطغى على إحساس البعض بالعدالة كانخفاض الشعبية والحائط المعادي سنة 1988 في حملة الرئاسة. والأهم من ذلك أن لا اقتصاد يمكن أن يستمر إذا اتبع الغريزة المكتسبة لثورستين فابلان منذ سبعين سنة والتي تتحدر من غريزة العمال. فالشركات العصرية وخاصة الكبرى منها تستطيع ممارسة عملها مع تحصيل الأرباح لمالكي الحصص وخاصة إذا كانت تتم الإدارة لأمد طويل. فالاستثمارات ولو تمت عبر الأشخاص

والمنتجات والمخططات وفي الاستمرارية والتقنية أو في الأسواق فهي تتطلب سنوات عديدة من الإدارة وقبل ذلك هناك طفل لو تُرك وحده سينتج عن ذلك تنمية ونمو. كل ذلك في المجتمعات والأعمال والمهن والتجمعات والتي تعتمد على الثروات الاقتصادية للشركات الكبرى لتضمها للفوائد التي تنتج عن أي مجموعة، ومن ضمنها مالكي الحصص.

كيفية صنع الفوائد لمالكي الحصص يعني تقديم الرواتب وجعلها متوازية مع حاجات الاقتصاد والمجتمع وهذا هو الموضوع المهم الذي يوجب مقدمي الرواتب الاجتماعيين بحلّه. كما يجب أن يتم هذا بطريقة تجعل الإدارة مفيدة وخاصة بالممارسة الاقتصادية والمالية وهذا ما يجعل الإدارة تستمر لأمد طويل. وهذا التحدي يحلّه كل من الشكل ومكان الإدارة والتنظيم إن لم يكن بقاء اقتصاد السوق الحرة، وهذا ما يدل على قدرة أمريكا للمنافسة في اقتصاد عالمي تتحول فيه استراتيجية المنافسة أكثر فأكثر لعرف قائم.

وأخيراً ما هي الإدارة؟ أهي حقيبة تقنيات وخدع؟ أم مجموعة أدوات تحليلية كالتي تعلّم في كليات الأعمال؟ هذه المعلومات هامة للتأكد منها كما هو هام الميزان الحراري ومعرفة صميم الأشياء بالنسبة للفيزيائي. يبيّن كل من تطور وتاريخ الإدارة على نجاحاتها ومشاكلها بأنها فوق أي شيء آخر ولمبادىء هامة ولتحديد أكثر:

1 . الإدارة متعلقة بالبشر وتهدف إلى جعل الناس قادرين على استجماع قدرتهم والتأثير بقوتهم وإخفاء ضعفهم وهذا ما يهدف إليه التنظيم كما أنه السبب الذي يجعل من الإدارة عنصر نقد. فكلنا موظفون في مؤسسات إدارية كبيرة كانت أم صغيرة، مختصة بالأعمال أم لا، ونعتمد على الإدارة لحياتنا ولقدرتنا على تحقيق الإنجازات والإلتزام. فقدرتنا على الإلتزام بالمجتمع تعتمد على إدارة الشركات التي نعمل فيها وعلى مهاراتنا الخاصة وتفانينا ومجهودنا.

2 . ولأن الإدارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتزام الناس بتجمعات مشتركة فهي منغرسة في الثقافة وما يقوم به الإداريون في ألمانيا الغربية وبريطانيا والولايات المتحدة واليابان والبرازيل هو ما نتكلم عنه. وبرغم أنهم يقومون به بطرق مختلفة إلا أن التحديات الإدارية الأساسية في الدول المتطورة هي البحث والتأكد من مكونات تقاليدهم وتاريخهم وثقافتهم. فالفرق بين النجاح الاقتصادي الياباني والتراجع الهندي مثلاً يفسّر بأن المدراء اليابانيون استطاعوا غرس المفاهيم الإدارية المستوردة في ثقافتهم وتنميتها وكذلك هل سيستطيع الصينيون فعل الأمر نفسه أم ستحول تقاليدهم دون الوصول إلى تطوير بلادهم.

3 . لكل شركة أهداف محدّدة، واضحة وبسيطة ومهمتها يجب أن تكون واضحة وكبيرة كفاية لتؤمن رؤية مشتركة كما أن

الأهداف التي تنتج عنها يجب أن تكون واضحة عامة وغالباً ما تكون مُعلنة. كما يرد على مسامعنا هذه الأيام حديث عن ثقافة التنظيم ولكن ما نعني به حقاً هو الإلتزام التي تقوم به مؤسسة نحو أهدافها وقيمها المشتركة. فبدون هذا الالتزام ليس هناك من شركة بل مجرد منقول. فعمل الإدارة يقتضي بالتفكير وبالتحضير لتحديد الأهداف والقيم.

4 . كما يقتضي عمل الإدارة على تنمية وتطوير المؤسسة وأعضائها لإحداث تغيرات في الحاجات والفرص. فهذا يعني أن كل شركة هي مؤسسة تعليمية. لذا فالتدريب والتطوير إلزامي لجميع المراحل وهو تدريب وتطوير لا يتوقف أبداً.

5 . تتألف الشركة من أشخاص ذات مهارات ومعرفة مختلفة يقومون بشتى أنواع الأعمال ولهذا عليها أن تقوم على التواصل وعلى المسؤولية الفردية. كل فرد عليه التفكير بما يمكنه أو يمكنها إنجازه والتأكد من أن الشركاء علموا وفهموا ما يريد الأفراد إنجازه كما أن كل فرد عليه التفكير بما يدين أو تدين للآخرين والتأكد أن هؤلاء يفهمون ويعترفون. وأخيراً على كل فرد التفكير بما يحتاجه الآخرون والتأكد أن الآخرين يعلمون بما هو متوقع منهم.

6 . لا تعتبر النوعية وخط النهاية إحدى القياسات المناسبة لإظهار نشاط الإدارة والشركة. فالمركز التي تحتله في

السوق، والتجدد، والإنتاج وتطور الناس والنوعية والنتائج المالية كلها ضرورية لنشاط الشركة وطبعاً لبقائها. فالشركة هي ككائن بشري، فكما نحتاج إلى قياسات متعددة لإظهار صحة الإنسان، نحتاج أيضاً إلى قياسات متعددة أيضاً للشركات. فالنشاط يجب أن يُبنى في صميم الشركات وفي صميم إدارتها ويجب أن تُقاس ويُحكم عليها على الأقل كما يجب أن تكون خاضعة لتحسينات متكررة.

7 . وأخيراً فالشيء المهم ذكره بالنسبة لأي شركة هو أن النتائج لا تكون داخل جدرانها بل تظهر نتيجة الأعمال عبر رضى الزبائن. فمثلاً نتيجة مشفى معين هي بشفاء مريض، ونتيجة مدرسة هي بما تعلّمه تلميذ واستطاع تحقيقه بعد عقد من الزمن فداخل الشركة ليس هناك سوى تكاليف المراكز والنتائج غير ظاهرة إلا في الخارج.

كما في أي قطاع عملي آخر فإن هناك المزيد مما يمكن قوله في الإدارة. يجب الاستعانة بالأدوات واستعمالها لتعلم التقنيات والمفاهيم والإجراءات. ولكن المدراء الذين يفهمون هذه المبادىء ويمارسون عملهم جيداً على ضوئها فهم ينجزون ولذلك هم مدراء منجزون أي النوع الذين يبنون النجاح والإنتاجية وينجزون الشركات حول العالم كما أنهم ينشؤون المثل ويضعون الأمثال كما يكوّنون قدرة إنتاجية كبيرة ونظرة إنسانية عظيمة.

13 تنفيذ الرأسمالية المقبلة

مقابلة مع «بيتر ف. دركر» أجراها «ت. جورج هاريس»

ذهب ت. جورج هاريس وهو مساعد دركر لأربع وعشرين عاماً إلى مركز إدارة دركر في كلية خريجي كلارمونت في كاليفورنيا لإجراء محادثات مكثفة ليومين عن التطبيقات العملية لكتاب بيتر دركر «تنفيذ الرأسمالية المقبلة» (هاربر كولينز 1993) التي تجري بالنسبة للمنفّذين.

هاريس: بيتر، نحن نراك دائماً تحضّر أفكاراً تتعلق بصميم عمل الناس وحياتهم وإننا نريد أن نعلم كيف سيعمل المدراء في المجتمع الرأسمالي المقبل؟

بيتر ف. دركر: عليك تعلّم إدارة الحالات حيث ينعدم الأمر الموجّه مباشرة، أي حين لا تكون آمراً ولا مأموراً وهذا هو التغيير الحقيقي. فكتب الإدارة ما زالت تتحدث عن إدارة المرؤوسين ولكن لا يمكنك بعد اليوم تقييم مدير أو منفّذ عبر مرجع الآخرين له، لأن هذا التقييم ليسوى تعقيد للعمل

وللمعلومات التي تعطى لمختلف أنواع العلاقات المحتاجة في نطاق العمل.

وتعود أخبار الأعمال إلى نظام الإدارة، وكانت هذه طريقة التحكم في الخمسينيات والستينيات. وفي الواقع أصبحت المنظمة العالمية تشكل خطراً كبيراً لأن الأعمال إصبحت تنمو بطريقتين إما عبر تطوير الأعمال وإما بالسيطرة التامة، وفي كلا الحالتين يتولى المدير السيطرة على الأمور. أصبحت الأعمال اليوم تنمو بواسطة الشراكة إلى جانب أنواع التعاون الخطرة والتي لا يفهمها سوى قلة من الناس، وهذا النوع يُغضب المدراء التقليديين الذين يؤمنون بأن عليه أو عليها السيطرة على المصادر والأسواق.

كيف يمكن للمدير أن يسيّر أعماله في جو أعمال متحرر من التراتبية القديمة؟

هل يمكنك أن تعمل بشكل دائم مع أشخاص يعملون لديك وليسوا موظفيك؟ يمكن لأي شركة من الآن حتى عشر سنوات بالاستعانة بمصادر خارجية لا تنتمي لمهنة. فلتحصل على الانتاجية عليك الاستعانة بنشاطات مصادر خارجية والتي تتميز بإدارتها الخاصة وهذه الاستعانة غير مهمة اقتصادياً ولكنها تؤثر كثيراً في النوعية.

هل يمكنك أن تعطي مثلاً؟

إذا أخذنا بعين الاعتبار مستشفى مثلاً فالكل يعرف مدى أهمية النظافة هناك بينما الأطباء والممرضين ليس من شأنهم ذلك لأنه لا يدخل في نظام عملهم.

أعرف مستشفى في جنوب كاليفورنيا حيث تعمل منظّفة وهي مهاجرة لاتينية أميّة وهي ذكية جداً فقد كانت تنزع ملاءات السرير والمريض نائم ومهما كان وزنه وذلك باستعمال طريقة مدهشة فهي تحرِّك المريض حوالي 6 إنشات وتستطيع اختصار الوقت اللازم لتوضيب السرير من 12 دقيقة إلى دقيقتين. الآن هي مسؤولة عن أعمال التنظيف ولكنها غير موظّفة في المستشفى ولا تستطيع أن تأخذ أمراً واحداً، فهم يقولون لا يعجبنا ذلك ولكن سوف نحلّه. الخلاصة هي أن المدراء ما زالوا يتحدثون عن الناس التي تقود لهم وهذه الكلمة يجب أن تُلغى من مفردات الإدارة، فالمعلومات تحل مكان السلطة. فالشركة التي تعتمد على تقنية المعلومات ذات المصادر الخارجية يمكن أن يكون لديها مساعدان وموظف استقبال فقط. ولكن قراراته في التبادل الخارجي يمكن أن تربح أو تخسر المزيد من المال في يوم واحد عما يمكن أن تجنيه باقي الشركة في عام كامل. فالعالم يقرر البحث الذي لا يجب أن يجريه في مختبر شركة معينة وهو ليس لديه سكرتيرة ولا لقب وسجلّه يبيّن أن لا تغلب عليها السلطة. فهو يمكن أن يكون فعّالاً أكثر من المدير التنفيذي للشركة. في الحربية يمكن لملازم اعتاد

إصدار الأوامر في المعارك أن يوظّف مستقبلاً ليكون صلة وصل مع بلد خارجي مهم.

في ظل هذه التطورات الجديدة، يحاول الجميع بناء التنظيم المثالي مستعيناً بمدراء جدد ووجهتهم رضى المستهلك، فكيف سيستطيع المدراء ممارسة حياتهم في ظل هذا العالم الجديد؟

لا يجب على الفرد أن يعتمد على الشركة بل على نفسه في هذا البلد وبدءاً من أوروبا وحتى اليابان لا يمكن أن تتوقع أنه لو عملت لخمس سنوات وحتى التقاعد بعد 40 سنة ستكون في الشركة نفسها كما لا يمكنك أن تتوقع أنه لو عملت 40 عاماً في الشركة فلا يمكنك التصرف كما يحلو لك.

هذه تجارة جديدة فالمنظمات الكبرى أصبحت عوامل ثابتة قبل الحرب العالمية الأولى، وفي العشرينيات كانت أشبه بالجامدة. كثير من الناس عاشوا الاكتئاب بدون محاولة التغير. بعد 30 و40 عاماً تم بناء ناطحات السحاب وإضافة أجنحة للمباني المتضامنة، ولكن الآن لن يتم بناء ناطحات سحاب متضامنة. في الواقع قبل عقد من الزمن نسبة قوة العمل الموظفة بفضل الحظ الجيد خفّضت 500 شركة من 30 بالمئة إلى 13 بالمئة. تم بناء المنظمات لتبقى دائماً كالأهرامات ولكن ما لبثت أن تحوّلت إلى خيم. وغداً سينعدم وجودهم وهذه حقيقة وليس

فقط للشركات التي تحتل المراتب الأولى كـ«كسيروس» و«جي. أم.» أو «آي. بي. أم».

فالتكنولوجيا في تبدّل دائم وكذلك الأسواق أيضاً، فلا يمكنك تشكيل حياتك بتنظيم مؤقت. سوف أُعطيك مثلاً عن تغيّر الاختيارات: معظم النساء والرجال الذين كنت أُعلِّمهم في البرنامج التنفيذي في سن 45 وأقل كانوا يديرون إما إدارات تنفيذية في منظمات كبيرة أو متوسطة. حين بدأنا قبل خمسة عشر أو عشرين سنة كان الناس يتساءلون وقتها عن كيفية تحضير أنفسهم لعلاوة مقبلة، أما الآن فيتساءلون عما يحتاجون لتعلمه لاختيار مكانهم في المرحلة المقبلة.

> إذا تقدم شاب يرتدي قميص قطني رمادي واعتبر أنه مثال التضامن الأبدي فما هي الصورة اليوم؟

إنها الاعتماد على المسؤولية الفردية وليس على شركة معينة، وهذا ما يتساوى مع أهمية إدارة مهنتك الخاصة. فالسلسلة الصناعية القديمة لم تعد موجودة فكأنها الكروم، ولكنك تحضر سكينك الخاص. ولكنك لا تعلم ما الذي ستقوم به بعد ذلك إن كان عملاً في مكتب خاص أو ينتهي بك الأمر في قاعة محاضرات أو حتى خارج منزلك. عليك تحمل مسؤولية معرفة نفسك عندها يمكنك اختيار المهن المناسبة عندما تتطور وتصبح عائلتك عاملاً هاماً يؤثر في قيمك واختياراتك.

هذه انطلاقة فعّالة عما كان المدراء يتوقعونه في السابق؟

فعلاً، فالتغيرات في عمل المدراء تظهر في أوقات مختلفة، فأنا أرى تعقيدات مهنية بالنسبة للتلامذة اليابانيين أكثر من أي وقت مضى فهم منظمون أكثر مما كنا عليه في السابق، وفجأة نرى اليابانيين في نصف الطريق بين إدارة ممتازة وبين تحمّلهم مسؤوليتهم الخاصة. ولكن ما يخيفهم حقاً هو أن المراكز لم تعد تعني كما في السابق. مثلاً، لو كنت في الهند أو حتى في فرنسا حيث الجميع سيعرف ما تقوم به لو كنت مثلاً مساعد مدير قسم أبحاث السوق، فهذا غير صحيح الآن وذلك على نحو عالمي. فهناك امرأة كانت قد أنهت دراسة الإدارة منذ فترة غير طويلة، وقد أخبرتني أنه بعد خمس سنوات ستكون مساعدة لنائب رئيس البنك الذي تعمل فيه. وللأسف كان لا بد أن أُخبرها أنها من الممكن أن تحصل على المركز ولكن من الممكن أيضاً أن تفقد المعنى المتعلّق به.

وهل هناك مرتبة أُخرى في السلم الوظيفي؟

أجل وهي ذهنية الشركة. معظم الناس يتوقعون أن قسم الموظفين هو عبارة عن عائلة، ولكن عندما كان قسم الموظفين في أوج عمله قبل ثلاثة عقود كانت القوة خلف هذا النجاح من خلال التخطيط للعمل. فهم يعلمون أن شاباً يبلغ 27 سنة لن يصبح في سن الـ 45 أكثر من مساعد لمدير تنفيذي، ولكنهم لم

يعلموا إن كان في نبراسكا أو فلوريدا في حين كان عمله جيد جداً، فمن الممكن أن تكون له مهنة ثابتة حتى تقاعده.

فالأوقات تغيّرت فعلاً، والناس قد تغيّروا لأنهم وجدوا أن التغيُّر يرافق القرارات المضادة للثقة وهم لم يستطيعوا تجاهل ذلك مع أن معظم الناس ما زالوا يحتفظون بذهنية الشركة ويظهر ذلك في خياراتهم. فلو فقدوا عملاً مع «سيرس» فهم سيحققون عملاً آخر مع «كمارت» غير عالمين بأن الشركات الكبيرة والصغيرة ممكن لها أن تحقق الأمان ذاته من خلال اختيار أعمال جديدة.

واليوم أصبح الأمريكيون قادرون على اختيار مهن لأنفسهم. فحين تسأل: «هل تعلم بماذا تبرّع؟» «هل تعلم حدودك؟» فهم ينظرون إليك بنظرة مختلفة وحتى يردون بعبارات تدل على معرفتهم وإدراكهم في الموضوع والذي هو الرد الخطأ. فحين يحضرون ملفاً عن حياتهم وسيرة عملهم فهم يضعون مرتبات ويرفقونها بسلّم تصاعدي. لذلك علينا أن لا نفكر في طرق العمل والوظيفة التي كنا نعتمدها في السابق.

كيف إذاً يتم التحضير لهذا النوع من العمل الإداري الجديد؟

لم يعد كافياً أن تكون متعلماً فقط ولا حتى في مجال الإدارة، فالكل يسمع عن تنظيم الدولة لأبحاث نظم العمل

المبني على المعرفة الشخصية، ولكن أعتقد أنه علينا أن نتخلّى عن النظرة الموضوعية وننتقل إلى المقياس الشخصي وهذا ما أُطلق عليه التخصص. فهل تحب الضغوطات؟ هل يمكنك التماسك حين تسود الأمور وتتعقّد؟ هل يمكنك استيعاب المعلومة عبر قراءتها أو التحدث أو النظر إلى التصاميم والأرقام؟ لقد سألت مديراً تنفيذياً ذلك اليوم: إذا جلست مع مرؤوس هل تعلم ما عليك قوله؟ فقد كنت أنبه نوعاً من المعرفة الخاصة لسنين عديدة. ولكن اليوم هذا ضروري للبقاء. فالناس وخاصة الشباب، فهم يظنون أنهم يستطيعون الحصول على الحرية اللازمة لهم، ولكن هذا متطلّب جداً وصعب التفكير بمن تكون وما تريد. بتعليم الناس تحمُّل المسؤولية يصبح نظامنا أكثر انتاجية. كلما بقيت في المدرسة كلما كانت قراراتك قليلة. فمثلاً اختيار الفرنسية أو تاريخ الفنون يتطلب رغبة بالاستيقاظ باكراً أم لا؟ وعندما تكون في سن التخرُّج يصبح الوضع أسوأ.

أتعلم لماذا يبدأ الناس بشركة كبيرة؟ لأن المتخرجين الجدد لا يعلمون في البدء أين مكانهم المناسب. والشركات تبدأ بالتوظيف. وسرعان ما يدخل هؤلاء في نظام العمل حتى يبدأون باتخاذ القرارات اللازمة للمستقبل فلا أحد سيقوم بهذا العمل لأجلهم.

وحين يتخذون قراراتهم تبدأ الشركة باتخاذ حجم جديد،

أما هم فيتحضرون للصعود واحتلال مرتبة عالية في مجال الإدارة. عندها يقول أحدهم: لقد أمضيت ثلاث سنوات في المحاسبة ولقد صرت حاضراً لدخول مجال التسويق. كل عام أتصل بتلامذتي لأعرف منهم أين أصبحوا، ويختار البعض عملاً آخر إضافي لأن البعض يكوّن عائلة ويطلب الحصول على أمان أكثر. ولكن مع اختيار مهنتين تبدأ مشكلة جديدة، ففي منظمات صغيرة يمكنك العمل من دون تخطيط حتى تنتقل إلى مهنة أخرى في نفس المدينة.

> تجري الآن اختبارات نفسية لتساعد البعض على تحديد تخصصهم مع أن العالم الجديد ينتقل من تلقّي الأمر إلى المعرفة لم لا يحدد العلم من يختار لكل مهنة؟

من أعظم المشاكل أن لا نقيّم الشخص حسب طريقة عمله. والأغرب من ذلك أن انحدار المعرفة الاقتصادية جاء بسبب إعطاء السلطة والقوة للأشخاص ذوي القدرة الأكبر. فكيف من الممكن تقييم باحث أو باحثة بأنهم على مستوى جيد ولو أنهم لم يحصلوا على شهادة متفوقة لأن الخدعة هنا هي الشهادة أو الدرجة، ولكن الحكم يجب أن يُحسب بالنسبة لالتزام الأشخاص. والمشكلة تتعاظم في مجال المعلوماتية التنظيمية، وهذا ما أشار إليه مايكل هامر منذ ثلاثة أعوام في «هارفارد بيزنس ريفيو» أنه حين يتم تنظيم المعلومات، تصبح الإدارة متكررة. فمعظم الشركات خفضت نسبة تسجيل

المعلومات للنصف، وحتى في اليابان فـ«تويوتا» انخفضت من الدرجة العشرين إلى الثانية عشر. و«جي. أم.» من 28 إلى 29 وربما هذه الدرجة انخفضت الآن أكثر لأن المنظمات تصبح مسطّحة أكثر.

ونتيجة لذلك اجتاح الذعر اليابان لأنه مجتمع عامودي يعتمد على المراتب، فالكل يريد أن يصبح رئيساً أو مديراً. وحتى الولايات المتحدة لم تجد حلاً لذلك بعد ونحن لا نعلم كيفية استعمال المكافآت والعلاوات لحمل الناس المتخصصين على الحلول في المراتب الإدارية المتبقية. وأنا لا أُبالي في النظرية العامة القائلة بأن جيلاً جديداً سيحل مشاكلنا. فالمدراء هم من يستندون إلى المصادر ويغتنمون الفرص مع دراسة التوقيت. فالرؤية اليوم أهم من التحليل. يجب الآن أن ترى ما هو موجود على أن تنتظر ما تتوقعه لذا فأنت بحاجة إلى سماع القول: «نحن الآن نحاول قتل المنتوج الجديد حفاظاً على القديم».

كيف تجد هؤلاء الناس؟

الطريقة الوحيدة هي استعمال شركات صغيرة، فصديق لي يشتري أسهماً في شركة صغيرة إلى جانب تجارته وعندما قلت له أن ذلك لا معنى له، قال لي بأنه يشتري فرقاً صغيرة ويضع فيها أذكى وأبرع الأشخاص، ولذلك هم يصدرون أوامرهم

الخاصة وعملهم مشابه لمدير تنفيذي في شركة كبيرة.

وهل تعلم ما هو أهم شيء يستعمله هؤلاء الإداريين الشباب في مناصبهم الجديدة. وأضاف صديقي لدينا مجازي في مجالات البيولوجيا والكيمياء أكثر مما لدينا من حراس، وعليهم أن يعرفوا أن زبائنهم لن يكونوا مجازين. هذا يعني أن عليهم أن يتكلموا الإنكليزية فقط بدلاً من كتابة تركيبات على اللوح، ويجب أن يتعلموا الإنصات لشخص لا يعلم شيئاً عن التحليل التراجعي، وبالأساس عليهم تعلُّم معنى وأهمية الاحترام.

إذا كنت تعلّمه بمفردك فهو عمل صعب؟

يجب عليك التركيز على طريقة عمل الشخص. ولذلك يجب أن يُحدد الفرد ما سيكون إلتزامه. يجب أن نطلب من الناس التفكير بما يلزم عليهم الالتزام به أمام شركتهم للسنتين المقبلتين، كذلك يجب أن يدركوا أن التزامهم مقبول ومفهوم من مدرائهم. معظم الناس لا يطرحون على أنفسهم هذا السؤال، وبالرغم من أنه واضح وأساسي إلا أنني عندما أسأل البعض عما يلتمسونه للتنظيم فهم لا يترددون بالرد على السؤال، وحين أُلحق هذا السؤال: هل أطلعت أحداً على هذا؟ يكون الجواب لا، لأنهم يدركون ذلك مسبقاً ولكن طبعاً لا يعلمون ذلك. هذا الكلام ينطبق على اقتصاد ينتمي إلى قرن مضى ولكن لا ينطبق اليوم، لأن لا أحد يعلم ما يقوم به الآخر

ولو ضمن تنظيم واحد، فكل من تعلّم لديه، يريد الاطلاع على أولوياتك. في حين لم تتكلم فإن زملاءك ورؤساءك لن يعرفوا صحة الأمر.

وما نتيجة هذا التواصل الخاطىء؟

عندما لا تتواصل لا يمكنك عمل ما تبرع فيه. دعني أعطيك مثلاً لذلك، فالمهندسين في صفي وبدون استثناء يخبروني بأنهم يمضون نصف وقتهم في تحضير التقارير وهم لا يعلمون أنه عليك أن تكتب وتعيد الكتابة مراراً وتكراراً، كما أنهم ينتبهون لقواهم. فبعد التفكير لوقت طويل أخبرني مهندس أنه ممتاز في التصميم والأفكار الأساسية، ولكن ليس بتعبئة التغاصيل بالنسبة للمنتج النهائي. ومنذ ذلك الحين لم يطلع أحد على هذا.

أنت لا تلعب دور المحامي بالنسبة للتحليل الشخصي فقط أليس كذلك؟

لا، ليس عليك أن تفهم تخصصك الذاتي فقط، ولكن عليك أن تعرف قوى الرجال والنساء الذين تسلمهم المهمات وكذلك بالنسبة لزملائك ورئيسك. كثير من المدراء ما زالوا يتعاملون بالنسب ويتحدثون «هندسياً» وأقول: يا أخي ليس

لديك مهندسين، لديك جو وماري وجيم وبوب وكل واحد منهم مختلف عن الآخر. لم يعد بإمكانك إدارة قوى عاملة ولكن إدارة أفراد. كما عليك أن تعرفهم جيداً فتقول مثلاً: هل تظنين يا ماري بأنك مستعدة لوظيفتك التالية. كما لا يجب أن تمضي عشر دقائق أو خمسة في يوم الجمعة بعد الظهر لتطلع الناس أن لديهم عمل إضافي وخاصة إن كانوا يعلمون ذلك من التاسعة صباحاً. فللوصول إلى الانتاجية في مجال معرفة الموظفين هو بجعلهم يركّزون على المهمة الحقيقية. هل تدرك سبب فشل معظم العلاوات؟ ثلث منها يعتبر كارثياً وذلك من خلال خبرتي وثلث آخر مترتّب على عدم عقلانية، ولا ينجح فيها أكثر من واحد من أصل ثلاثة، وفي الحالات المعتادة يرتقي البائع ويصبح مدير المبيعات وهذا العمل يمكن أن يكون واحداً من أربع أشياء هي مدير بائع الناس أو مدير السوق أو مدير تجاري أو بائع خارق يفتتح منطقة جديدة للبيع ولكن لا أحد يكتشف ذلك والرجل أو المرأة الذين نالوا الترقية سيحاولون فعل ما تطلّب الأمر لنيل هذه الترقية وهذه هي الطريقة الأكيدة لنكن مخطئين.

هل بإمكانك تفسير فكرتك حول مسؤولية المعلومات وكيف تناسب المجتمع الرأسمالي المقبل؟

يعتقد كثير من المدراء أن الخبراء في مجال الكومبيوتر يعلمون المعلومات التي يحتاجونها في عملهم والمعلومات التي

يدينون بها. فمعلوماتية الكومبيوتر تركّز أكثر على المعلوماتية نفسها في الداخل وليس على المصادر الخارجية والزبائن.

أما اليوم فالتنظيم يفرض مسؤولية على المعلوماتية لأنها الأداة الأساسية، ولكن معظم الناس لا يعلمون كيفية استعمالها. وردني اليوم عن مدير التسويق في شركة معينة، وقد حاول الحصول على الأوراق العلمية المتصلة بتسويق المنتج العائد لها. لذا كان لا بد منه أن أحضر مستشاراً ليحضر من الخارج قاعدة للمعلوماتية لتحضير حوالي 20 مقالاً عن منتجه. وتقريباً تبلغ نسبة 99 بالمئة من المدراء الذين لا يدركون أهمية هذه المعلوماتية للمستهلكين اليوم ولا يدركون كيفية الحصول عليها. والخطوة الأولى هي في قول «أحتاج لذلك».

أنا أعمل مع مدير للمعلوماتية في مؤسسة مالية كبيرة والتي استثمرت قيمة بليون ونصف في المعلوماتية. لقد كان يتواصل مع موظفي القسم البالغين 8 نسوة و10 رجال. كانت خطوة ذكية، ولكن لم يفكر أحد بجدية عن نوع المعلوماتية التي يحتاجونها لخدمة زبائنهم. وعندما أشرت لهم بذلك قالوا لي: «ألن يقول لنا المدير ذلك؟» وقد اتفقنا في النهاية على اللقاء في شهر بعد ذلك وهي فترة كافية لاكتشاف المعلوماتية التي هم بحاجة إليها والأهم من ذلك ما لا يحتاجون إليه.

إذاً فالمدير يبدأ في طريقه للوصول إلى مسؤولية

المعلوماتية بتحديد عقبات المعرفة؟

تحديداً. لتبدأ بطريقك لمعرفة المعلوماتية والتعلم منها، عليك أن تحدد ما تريد أن تعرفه. كثير من الكلام يركّز على التكنولوجيا، والتركيز على التكنولوجيا يجعلنا نخسر الطريق للوصول إلى طبيعة المعلوماتية في التنظيم في يومنا هذا. لتنظيم كيفية القيام بالعمل عليك أن تبدأ بعمل محدد ثم إدخال المعلومة ومن ثم العلاقة الإنسانية التي يحتاجها إنجاز العمل.

لذلك يعتبر التنظيم انتقالاً من نطاق الأشياء إلى نطاق المعلوماتية والكومبيوتر يشكل أداة في هذا الإجراء. مثلاً لا يمكنك شراء مطرقة من محل لبيع الكومبيوتر، فمعرفة كيفية استعمال الآلة الكاتبة لا تجعل مستعملها كاتباً مهماً. الآن هذه المعرفة تحتل مكان رأس المال الذي يشكّل قوة دفع في التنظيمات العالمية. ومن السهل الخلط بين المعلوماتية بالمعرفة وبين تقنية المعلوماتية.

ما هي أسوأ مشكلة يتعرض لها أخصائي المعرفة الإدارية؟

فكرة خاطئة سادت في الأربعين سنة الأخيرة وهي الإيمان بأنه لو كنت لا تفهم فهذا يعني أنك سوقي، وكان دائماً معروفاً أن الاقتصاديين والفيزيائيين وأطباء علم النفس وأي روّاد في أي اختصاص يجعلون أنفسهم مفهومين. مثلاً أمضى أينشتاين سنين

عديدة مع ثلاثة من مساعديه ليحرص أن تكون نظريته عن النسبية مقبولة. كما حاول جون مانيارد كاينس جاهداً لجعل اقتصادياته مقبولة.

فالمعرفة هي قوة، لهذا تكتّم من حصل عليها في الماضي. في الرأسمالية المقبلة تأتي القوة من انتقال المعلوماتية لجعلها انتاجية وليس بتخبئتها. لهذا عليك التخلي عن الكبرياء العقلي. فصاحبي المعرفة يجب أن يحرصوا على أن يفهموا من الغير وأن يفهموا الآخرين. كما أنه ليس عليه أن يفسّر ما يريد فقط، بل عليه أيضاً أن يعمل على تحقيق توازن بين التخصص والتوجه. فالتوجه يعتبر تقنية مهمة وهناك مثل كالإطلاع على حالة الطقس عبر تجمّع فريق من الخبراء المختصين بحالة الطقس والرياضيين (علم الحساب) وأخصائيين في مجالات أخرى للعمل على برمجة الأقمار الإصطناعية.

لذلك قام الأوروبيون بوصل جميع هذه الاختصاصات من خلال إدارة المعلوماتية. كما يعمل الأميركيون على نقل الأشخاص من وظيفة إلى أخرى. فمثلاً لو جعلت شخصاً حائزاً على الدكتوراه في علم الأحوال الجوية يعمل مع فريق مؤلف من علماء في الحساب على تصميم أكال الزوابع لمدة ثلاث سنوات، هو ليس عالماً في الحساب ولكنه سيفهم طريقة عمل وتفكير علماء الحساب ما يقبلون به وما يرفضونه وما هي حدودهم. عبر الترجمة يتوصّل الأميركيون إلى معرفة أدق

بثلاث أضعاف ما يمكن للأوروبيين التوصّل إليه. ومفهوم التوجه يمكن الاستعانة به في إدارة أي فريق مهما كان تخصصه.

هل من الصحيح أن بعض الفرقاء يستخدمون التوجه
ولهذا يتفوقون على غيرهم؟

الحديث عن تكوين فرق ليس فكرة جديدة، فلقد شكّلنا دائماً فرق والرياضة خير دليل على ذلك. فالقرار يكون في اختيار النوع المناسب للعمل. فلا يمكنك جمع كرة القدم والتنس. ومن المعروف أن الفريق المتفوق هو من يحضر الأبحاث أولاً، ثم يمرِّر فكرته لفريق من المهندسين الذين عليهم أن يطوّروها لتنتقل إلى المصانع حيث تنفَّذ. فذلك يشبه كثيراً فريق كرة القاعدة، فلقد كان لي فريق وعمله الإداري يشبه كثيراً ما يقوم به لاعبو كرة القاعدة. والقوة التي تأتي من لعبة كرة القاعدة هي التركيز. فمثلاً تختار جو والذي يختص بالضرب، وتقوم بتمرينه على ذلك وهذا لا يختلف عما هي الفرق اليوم. وهناك فريق كرة القدم، ولو أنه يتحرّك بانسجام إلا أن كل فرد فيه يحتل مركزاً مختلفاً عن الآخر. ومثل آخر على ذلك، عزف الجاز فالفرقة كلها تكون في انسجام تام بحيث أنك تعتقد أن كل عازف منفرد بذاته. وذلك يظهر كثيراً في صناعة السيارات اليابانية.

أعرف الكثير من الشركات الألمانية التي تتبع مثل فريق كرة القاعدة أكانوا يدركونه أم لا. فقوتهم واضحة، وهم بارعون، فهم يكتشفون ويطوّرون المعرفة القديمة. والشركات المتوسطة الألمانية تعتبر أفضل من الشركات الكبرى الأخرى لأنها تلجأ إلى التركيز أكثر. ومن ناحية ثانية فيما يختص با»لكترونيات والتقنيات الحيوية فإن العلماء الألمان هم الأبرع في ذلك، لكن نظامهم التعليمي يعيق تطورهم.

فبالرغم من كل شيء، ما زالت الفرق تشكّل نقلة نوعية للمنفذين نحو مجتمع رأسمالي مقبل؟

تساعدنا فكرة تكوين فريق للحؤول دون مشاكل في إدارتنا للمعرفة. فالفرق البريطانية تتخطى الآخرين بكثير وبالرغم من ذلك إلا أنهم لم يستغلوا اختصاصهم أبداً، ذلك أن الشركات البريطانية لا تقيّم الأشخاص الموجهين كثيراً. فأنا لا أعلم إن كان لديهم مهندس بارع يعتلي المرتبة الأولى هناك، في الإدارة. ومن يعاكسهم هم اليابانيون، فبالرغم من أنهم لا يتخصصون في التطور العلمي، إلا أنهم يلجأوون إلى المعرفة ويجعلونها منتجة وبسرعة كبيرة. أما نحن في هذا البلد لم نفعل شيئاً في قطاع الصناعة. فتجارة السيارات مثلاً بقيت على ما هي عليه منذ العام 1939 ولكن بما أننا نعمل على الكومبيوتر بأساليب تطويره وتقنية البيولوجيا، ممكن لنا أن نصل يوماً لاختراق التكنولوجيا.

وما هو الدرس الذي يتلخّص لنا من كل ذلك والذي يجب أن يفهمه كل مدير؟

الدرس هو أن الانتاجية المتصلة بالعرفة تتألف من بعدين وهما النوعية والكمية. وما نعلمه بهذا الخصوص قليلاً جداً، فنحن نعلم أن المنفذين يجب أن يكونوا مدراء ومتخصصين في آن واحد وملمّين بحقول عديدة من المعرفة وهذا ما هو عليه كل مدير تقليدي الذي يقلق على أعماله من الإنهيار ويقلق أيضاً أن يكون تجارياً أكثر من كونه محترم لذاته. ولكن في العالم الرأسمالي المقبل يمكن للفرق أن تتعرّض لمستويات عالية وأخرى منخفضة.

هذا يبدو في غاية الديمقراطية. إذاً أيتساوى رأس المال إذا اعتمد المجتمع الرأسمالي المقبل على المعرفة؟

لا، ليس كذلك، فالديمقراطية لا تعني التنظيم السياسي المتساوي كما أنني لم أستعمل لفظة «الاشتراكية» والأسوأ من ذلك هو مفهوم القوة، فليس من العظمة استعمال القوة للوصول إلى أعلى المراتب وجعل الآخرين في آخر مرتبة. لذلك علينا لبناء تنظيم منجز، استبدال القوة بالمسؤولية.

وبما أننا نتحدث عن الكلمات والمفردات فأنا لست مرتاحاً كثيراً باستعمال لفظة «مدير» لأنه يعني أن هناك موظفون لذلك أنا أستعمل «منفّذ» أكثر لأنها تعني مسؤولية أكثر وهذا لا

يعني السيطرة على الآخرين كما في اللفظ الأول. فكلمة «رئيس» وهي التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، وقد ساعدت قليلاً لأنها تعني شخصاً يمكنه أن يصل إلى قرار. فالتنظيم التقليدي والذي دام مدة قرنٍ ماضٍ والتي هي الأقسام الداخلية للشركات والمؤسسات عبارة عن امتزاج المراتب بالقوة. ولكن في التنظيم المقبل يجب أن يكون التنظيم عبارة عن تفاهم ومسؤولية.

الملاحظات

المقدمة

(1) ليس هناك أمتع أو أفضل من التعلم عن كيفية توصل دركر ليكون تلميذاً في الإدارة في «جي. أم» وبعد ذلك قراءة «مغامرات متفرج» (نيويورك هاربر و رو 1979) وفي مذكراته عن الأشخاص والأحداث التي ساعدت في تكوين نظرته عن العالم. (وهذا ما ضمّنه في المقدمة) مواضيع كتاباته أتت نتاج أساتذته للصف الرابع قبل الحرب العالمية الأولى في فيينا لصاحب بنك فريدبرغ. وفي لندن لأشخاص كسيغموند فرويد وهنري لوشي. كما انعكست في كتاباته حشريته وفضوله الكبيرين وقوته العقلية وقدرته على تحليل الأمور وذلك بسبب الحكمة التي تلقاها. وكل هذه الصفات ميّزت كتاباته في الإدارة وهذا ما جعلها تستحق ليس القراءة فحسب، بل إعادة قراءتها أيضاً.

(2) منذ عام 1959 كانت مجموعة مستقلة من المدراء التنفيذيين في الإدارة تختار أفضل المقالات المنشورة في Hrvard Business Review لإعطائها جوائز من قبل مؤسسة ماكينزي.

(3) سيجد القرّاء المهتمّون سلسلة كاملة من المقالات التي نشرها بيتر دركر في HBR ملحق بالمقدمة.

الفصل الرابع

(1) ثيودور ليفيت Theodore Levitt «الإبداع ليس كافياً» Hrvard Business Review 41 رقم 3، 1963: 72.

الفصل السادس

(1) قدم هذا كل من ج. روجر موريسون وريتشارد ف. نوشل بوضوح تام (الضغط الثاني على الأرباح) Harvard business Review 40 رقم 4 (1962) 49. وهناك أيضاً لويس إ. نيوفان وسيدني بونيل «دولارات مختلفة» مجلة الأعمال في هارفارد Harvard Business Review 40 1962 : 74.

(2) موريسون ونوشل (الضغط الثاني على الأرباح) وجون ديردن (حساب تخطيط الأرباح للشركات الصغيرة) مجلة الأعمال في هارفارد 41 رقم 2 : 1963 : 66.

الفصل السابع

(1) جايمس ب. ووماك ودانيال ت. جونز من «من إنحناء الإنتاج إلى إنحناء الشركة» مجلة الأعمال في هارفارد رقم 2 (1994): 93 ـ 103.

(2) ناقشت إيفا في مساحة معينة من كتابي عام 1964 «إدارة للحصول على النتائج» ولكن ناقش قبلي هذا كل من ألفرد مارشال من بريطانيا ويوجين بوهم ـ باورك في النمسا في أواخر 1890.

(3) س. ك. براهالد وغاري هامل «تخصص التنظيم» مجلة الأعمال في هارفارد 68. رقم 3 (1990): 79 ـ 91.

الفصل الثامن

(1) فيليب وودروف ٪الرجل الذي حكم الهند) وخاصة الجزء الأول (منشىء الهند الجديدة) نيويورك سانت مارتن 1954. ويُحكى عن عمل النظام في كل يوم في (مثلج) نيويورك ـ هاركورت برايس جوفانوفيتش 1962. الجزء الألأل لسيرة ليونارد وولف زوج فيرجينيا وولف.

(2) ألفرد د. شاندلر لازم المفهوم في كتابيه الاستراتيجية والأقسام (كامبردج أم. آي. تي. برس 1962) واليد المرئية (كامبردج،

صحيفة جامعة هارفارد 1977) وهذا المفهوم قُدِّم وحُلِّل في كتابين لي: مفهوم المنظمة (نيويورك جون داي 1946) وعمل الإدارة (نيويورك هاربر برازرز 1954).

الفصل العاشر

(1) يعتبر مايلز مايس مثل جيد (الرئيس ومجلس الإدارة) مجلة الأعمال في هارفارد 50 رقم 2 (1972) 37.

الفصل الحادي عشر

(1) روكسان سبيتزر هي من بين القلائل الذين استعانوا بالاهتمام الصحي في تطبيق العمل (الإنتاجية التمريضية) مفتاح المستشفيات للبقاء والأرباح (شيكاغو مطبوعات أس. أن 1986) وريجينا هرزلينغر «خلق اعتناء جديد بالصحة» غايزرسبرغ مطبوعات أسبن 1991.

(2) مايكا هامر: إعادة هندسة العمل (لا تلجأ إلى عمل أوتوماتيكي بل دمر) مجلة الأعمال في هارفارد 68 رقم 4 (1990) 104 ـ 112 وبيتر ف. دركر (الكلفة الدائمة) صحيفة وال ستريت 11 كانون الثاني/يناير 1991.

(3) بوريس إيمت وجون إجوكس (كتالوغز ومناقشات) تاريخ محارق روبك وشركاه (شيكاغو ـ صحيفة جامعة شيكاغو 1965).

(4) في كتابي عام 1942 (مستقبل الرجل الصناعي) وست بورت كون. غرينوود، أُعيدت طباعته عام 1982. ناقشت (العامل المسؤول) كـ (جزء من الإدارة» إدوارد و. دمينغ وجوزف م. جوردان طوّرا ما نسميه اليوم (دوائر النوعية) و(إدارة النوعية التامة) كنتاج خبراتهم. وأخيراً الفكرة دفع بها دوغلاس ماكغراغور في كتابه عام 1960 (الجانب الإنساني من الشركة) نيويورك ماكغراو هيل 1985 (مناسبة نشر خمسة وعشرين عاماً) مع «النظرية X» و«النظرية Y».

الفصل الثاني عشر

(1) روبرت كابلان (محاسبة البارحة تقلل من الانتاجية)، مجلة الأعمال في هارفارد 62 رقم 4 (1984) 95 ـ 101.

فن الإدارة

بيتر دركر



نقله إلى العربية

عبد الهادي الميداني